哈佛商业评论·不可错过的管理盛宴

——揭秘CEO管理之道



浙江出版联合集团
浙版数媒

Harvard Business Review
哈佛商业评论

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

不可错过的管理盛宴
——揭秘CEO管理之道

包含《数字时代的快战略》、《08危机6年祭——反思中的探索》、《从契约关系到联盟关系》、《女性职场晋升手册》、《创业者手册》、《巨头们的创新黑匣子》、《管理者晋升手册》、《分拆人力资源部！？》、《传统广告已死》、《公司治理理论新发展——大象有形》、《跻身全球精英俱乐部》、《名人管理私房“菜谱”》十二册

《哈佛商业评论》中文版 出品

哈佛商业评论·不可错过的管理盛宴

——揭秘CEO管理之道



浙江出版联合集团
浙版数媒

Harvard Business Review
哈佛商业评论



不可错过的管理盛宴——揭秘CEO管理之道

序

数字时代的快战略

08危机6年祭——反思中的探索

从契约关系到联盟关系

女性职场晋升手册

创业者手册

巨头们的创新黑匣子

管理者晋升手册

分拆人力资源部！？

传统广告已死

公司治理理论新发展——大象有形

跻身全球精英俱乐部

名人管理私房“菜谱”

推荐阅读

大师教你学管理（合集）

哈佛商业评论

不可错过的管理盛宴——揭秘CEO管理之道

序

管理类书籍看这本就够了（2015）

文丨腾跃 《哈佛商业评论》中文版新媒体编辑

公司治理、危机管理、销售变革、领导力、她管理、创业、创新、HR变革、人才管理、自管理和名人管理经这12大核心内容。

一、数字时代快战略

当今时代，最大的一个特点是“快”。但此时，公司战略遇到麻烦了，因为消费者和竞争对手已变得越来越不可捉摸，过去那些成功的战略很快会失去竞争优势。在快速多变的行业环境中，企业需要的是“快战略”。

二、08危机6年祭——反思中的探索

雷曼兄弟的倒闭，造成了近百年来杀伤力最大的一次金融危机。为此，各国政府集体出手，从而避免了 1929年式的大萧条，但这次集体救市只能是饮鸩止渴。如何避免新的危机？充要条件是厘清上次危机的根源，并对症下药。

三、从契约关系到联盟关系

留住、培养人才一直是企业最关注的课题之一。过去企业与员工之间的契约关系始终围绕“稳定”。但在全球化浪潮与信息时代冲击

下，稳定性被快速变化取代。企业获得成功与保持领先的关键因素也变为适应能力和创业精神。、

四、女性职场晋升手册

女性善于倾听并对风险保持警觉，这是她们不同于男性领导者的特质。但组织内的性别歧视仍存在，蔓延四处，不易察觉。女性的职场晋升之路注定崎岖难平，所有人都应参与到这场对抗偏见的行动中来。

五、创业者手册

创业者和创业精神，从来都是全球经济持续增长的燃料和动力。近些年来，“创业”的内涵与方式一直在深刻演变，传统方式的创业意味着高失败率，而“精益创业”将带来新的希望。

六、巨头们的创新黑匣子

全球经济形势变幻莫测，企业寿命也因大环境的剧变而日渐缩短，颠覆性创新理论正受到越来越多关注。这一理论的提出者，克莱顿·克里斯坦森的每一项研究都受到广泛关注，企业家们都希望从他的研究中找到反颠覆的良方。

七、管理者晋升手册

从一个部门主管到公司领导，是人在职场中一次最重要的职位升迁。这是一次蜕变的过程，转变过程令许多人饱受艰难和挫败。本书通过广泛的访问和洞察，就如何培养优秀企业领导者提出了与众不同

的真知灼见。

八、分拆人力资源部！？

不同的企业，因业务成熟度和目标不同，对 HR设置各不相同。但总的要求都只有一点，就是要与业务需求相匹配。或许分拆人力资源部未必适用于每一家公司，但改革早已势在必行！

九、传统广告已死

广告业巨变的核心，无疑是数据大爆炸。广告主如今可以在多个平台间自由穿梭，与消费者亲密接触，从而轻松获得需要的信息。但问题也来了：高管该如何整合来自各个平台的信息？

十、公司治理理论新发展——大象有形

相较于战略、营销、人力资源这些人们耳熟能详的内容，公司治理更像是“上层建筑”，真正关心者寥寥。这主要是因为公司治理一般并不直接影响公司的收益，不像营销、战略、等话题与公司的日常经营活动密切相关。

十一、跻身全球精英俱乐部

提起管理，很多领导者首先想到的是如何管理公司，而忽略了对自身的管理。德鲁克、克里斯坦森都针对“自我管理”在《哈佛商业评论》上发表过文章。管理企业能够让你获得事业的成就感，而管理自我则能让你终身受益。

十二、名人管理私房“菜谱”

芭芭拉·史翠珊、尤努斯、菲利普·斯达克、胡海泉以及李银河等。尽管他们对管理的认识或深或浅不一而足，却集体道出了一个共识，即管理无处不在，它可以是对组织的管理，也可以是对自身的管理。

Harvard Business Review

哈佛商业评论



战略

瞬时竞争战略

你的公司有理论吗?

公司理论与价值创造

新竞争战略崛起

“塑造型”战略最适合中国企业



数字时代的快战略

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：数字时代的快战略

《哈佛商业评论》中文版 出品



增刊：数字时代的快战略

序：抓住“快战略”

瞬时竞争战略

你的公司有理论吗？

中国视角：公司理论与价值创造

新竞争战略崛起

“塑造型”战略最适合中国企业

版权页

哈佛商业评论 增刊：数字时代的快战略

编辑：李全伟

设计：崔晓晋

序

抓住“快战略”

文丨李全伟 《哈佛商业评论》中文版高级编辑

当今时代，最大的一个特点是“快”。新技术层出不穷，新创企业如雨后春笋般涌现。数字革命、一个“平”的世界、越来越低的进入门槛和全球化使整个商业环境出现了前所未有的变化。

此时此刻，公司战略遇到麻烦了。现在已经很少有公司能保持真正具有持续性的竞争优势，因为消费者和竞争对手已变得越来越不可捉摸，行业也变得越来越松散和不稳定，过去那些成功的战略很快会失去竞争优势。

在快速多变的行业环境中，战略的光芒仍然指引方向，只不过企业现在需要的是“快战略”。

《瞬时竞争优势 》一文里提到，企业必须抛弃旧有的战略制定方法，原因是竞争优势常常会在一年内消失殆尽，耗时数月制定长期战略对公司而言得不偿失。要保持领先，公司需要持续不停地开展新的战略行动，同时建立并利用多个瞬时优势。瞬时竞争优势摒弃了“稳定是业务的常态”这一传统观念，甚至不再以“稳定”为目标。它们的战略观与众不同——认为战略是流动的，以客户为中心并且不受行业限制。在制定战略时，这些公司定义竞争领域、评估新业务机会以及创新的方法也与传统方法截然不同。

《新竞争战略崛起 》一文则给出了关于竞争力的正式定义：实际价值创造与潜在价值创造之间的张力，实际价值创造是企业与现有合作伙伴交易创造出的价值，潜在价值创造是公司与其他交易对象交易

所可能创造的价值。基于这个定义，以价值为基础的业务战略（Value-based Business Strategy）开始崛起，价值捕捉模型通过对公司战略决策的效果进行建模，从而提升企业竞争优势。

快战略、用数学模型计算战略决策都是就战略谈战略，而《你的公司有理论吗？》一文里却提出，战略需要在理论的指导下实施。事实上，那些商海上驰骋自如的常胜将军通常都拥有一套连贯的价值创造理论，他们并不太关注竞争优势，而是关注价值创造式增长。可以说，公司理论是那些创造价值的战略行动之本。一般来讲，实践者们往往将战略视为是发现和瞄准具有吸引力的市场，然后调整它的市场定位，以从中获得持续性竞争优势。

公司如何找到新的竞争优势，需要一套公司理论，指导企业家和CEO们如何将公司的独特资源和能力与其他资产结合起来，去创造价值。一套好的理论包括对行业前景的前瞻性视角，深知公司内部哪些能力能转化为未来优势的内部视角，另外还包括知道哪类资产能创造价值的交叉视角。

在快速变化的时代，企业需要意识到速度的重要性，在拥有一套理论的基础上，快速制定战略决策，以保持企业的基业长青。

瞬时竞争优势

丽塔·麦格拉思（Rita Gunther McGrath）| 文
安健 | 译　熊静如 | 校

在风高浪大、暗礁急流的商海沉浮，哪家企业都不能保证拥有持续性竞争优势。要在瞬息万变的环境中屹立不倒、基业长青，我们需要制定新的战略指南。

公司战略遇到麻烦了。“建立可持续的竞争优势”是大部分公司战略课程的核心，是沃伦·巴菲特投资策略的基础，也是最受世人尊敬公司的成功秘诀。但商业世界已对这种理念沉迷太久。我并不是说这理念本身有什么错。显然，用无法被效仿的方式进行竞争是一件非常了不起的事，并且，即便在今天，依旧有公司能创造并长时间地保持竞争优势，例如通用电气、宜家、联合利华、Julius Berger建筑公司和瑞士再保险公司（Swiss Re）等等。但是，现在鲜有公司能保持真正具有持续性的竞争优势。消费者和竞争对手已变得越来越不可捉摸，行业也变得越来越松散和不稳定，而我们早已对幕后的推动力量耳熟能详：数字革命、一个“平”的世界、越来越低的进入门槛和全球化。

在快速多变的行业环境中，战略的光芒仍然指引方向。例如，在

消费电子、快消品、电视、出版、摄影等行业中，一些领军者依旧可以有效地竞争，但它们抛弃了旧有的战略制定方法。当下，竞争优势常常会在一年内消失殆尽，因此，耗时数月来制定长期战略对公司而言得不偿失。要保持领先，公司需要持续不停地开展新的战略行动，同时建立并利用多个瞬时优势。

尽管单个优势的持续时间短暂，但多个瞬时优势组合在一起，能够保证公司在较长的周期内取胜。有些公司已经做到了这一点，例如美利肯公司（Milliken & Company，美国纺织品和化学品公司）、高知特公司（Cognizant，全球IT外包服务公司）和Brambles公司（澳大利亚物流公司），它们摒弃了“稳定是业务的常态”这一传统观念，甚至不再以“稳定”为目标。这些公司鼓励持续性的变革，规避僵化带来的风险。它们的战略观与众不同——认为战略是流动的，以客户为中心并且不受行业限制。在制定战略时，这些公司定义竞争领域、评估新业务机会以及创新的方法也与传统方法截然不同。

我不是第一个探讨“快速竞争下如何改变战略”的作者，实际上，本文借鉴了伊恩·麦克米兰（Ian MacMillan）（我们曾多年合作撰文）、凯瑟琳·艾森哈特（Kathleen Eisenhardt）、伊夫·多斯（Yves Doz）、乔治·斯托克（George Stalk）、米柯·科索宁（Mikko Kosonen）、理查德·戴维尼（Richard D’Aveni）、保罗·努内斯（Paul Nunes）等学者的研究成果。但是，这个领域的研究以及真实的商业现状已经到达了一个转型的阶段。公司战略领域要承认一个现实，很多相关从业者已经接受的现实：持续性竞争优势已经不再是常态，而是例外；瞬时优势已成为新的标准。

瞬时优势是什么

任何竞争优势，不管它持续2个季度还是20年，都需要经过同样的生命周期。（见图“瞬时优势的浪潮”）对于拥有瞬时优势的公司，

当优势逐渐消退时，公司需要更快地度过战略生命周期，且更频繁地切换优势周期。过去公司要建立可持续多年的长期优势，现在由于优势的生命周期变短，它们需要更深刻地理解战略生命周期的各个不同阶段。

竞争优势始于启动期。公司在启动期发现机会，并调用资源抓住机会。在这个阶段，公司需要思维活跃、有无限创意的员工。不过，它们对实验和重复尝试游刃有余，却很容易厌倦结构和条理，不善于管理大型的复杂组织。

紧接着是上升期。商业创意正式提上日程。这个阶段，公司需要能巧妙组织资源，也需要能如期将商业创意前景变成现实的人。

如果公司足够幸运，它们将进入收获期。在这个阶段，公司将获得利润和市场份额，迫使其竞争对手作出反应。这时公司需要的，是并购、决策分析和提高运营效率的高手。一般来讲，成熟公司不缺乏此类人才。

成功的战略行动常常会引来竞争，最后削弱公司的优势。为了保持其竞争优势，公司这时不得不重新进入部署期。这一阶段，公司需要的是能大胆改变商业模式和利用不同资源的人才。

在有些情况下，竞争优势会消失，公司不得不进入退出期。在这一阶段，公司需要抽出资源，并将其部署到下一个竞争优势周期中。要管理这一过程，公司需要那些坦诚、强势、能做艰难抉择的人。

不难理解，不管公司的发展程度如何，它们的共同目标是要进入竞争生命周期中的收获期。但就像我在上文列举的，不同的阶段需要不同的技能、标准和人才，来完成各阶段中的不同任务。要建立迭代兴起、连绵不断的竞争优势，公司将面临更大的挑战，它们需要组织好多种互不相容的经营活动。

美利肯公司是一个非常有趣的案例，公司所在的行业因竞争被毁灭，它却奇迹般地存活下来（美国纺织业灭亡的周期较长，现在很多公司就没那么幸运了）。由于纺织制造业整体向亚洲迁移，到1991

年，美利肯公司所有的传统竞争对手都消亡了。在美利肯公司的案例中，我们看到了一个清晰的行为模式：进入朝阳领域，退出夕阳行业。最终公司退出了其绝大部分纺织业务，但这并非一朝一夕之功。从1980年代直到2009年，公司逐渐关闭其在美国的生产厂（公司尽了最大努力，来重新安置失去岗位的员工）。同时，公司在国际扩张、新技术和新市场中投入资金，打开了多个其能力所及的新领域。1960年代，公司专注于纺织和化学品业务；1990年代，公司的重心是先进材料和防火产品；进入21世纪，公司又成为特殊材料和专利化学品行业的领头羊。

直面残酷现实

在利润至上的商业世界，鲜有公司会奖励直言敢谏、向实权高管提出竞争优势消逝预警的一线员工。公司总是倾向于强化现有优势。而到了问题变得很明显，终于被高管们发现之时，它们已经无路可退。同样的故事无数次地在IBM、索尼、诺基亚、柯达和很多公司身上重演，在陷入绝境之前，它们的一线员工早就已经收到预警信号。

欲赢在优势转瞬即逝的时代，你必须坦诚地评估：公司是否已面临丧失现有优势的风险。问问你自己，你的企业是否存在以下情况：

• 我不会购买自己公司的产品或服务。

• 我们的投入没有减少，甚至在增加，但利润或回报率却没有提高。

• 消费者发现更加便宜或简易的解决方案，这些方案对他们已经“足够好了”。

• 在我们预料之外的地方出现了竞争。

• 对于我们的产品，消费者已不再感到兴奋。

• 对于我们希望雇佣的人，公司已经不再是他们心中最佳的工作场所。

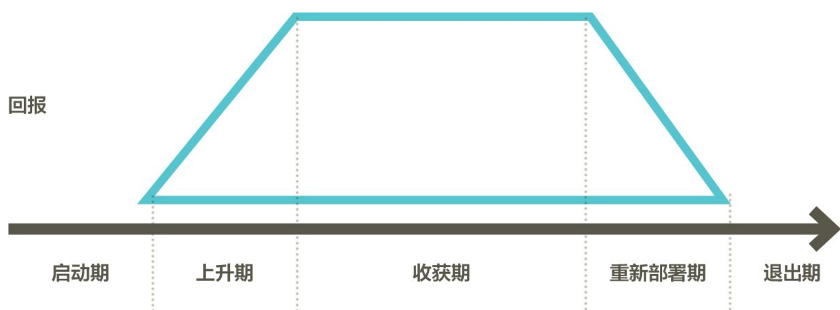
- 一些最优秀的人才正在离开公司。
- 我们的股价正不断下跌。

如果上述陈述中只要有四个令企业中枪，那么毫无疑问，公司的竞争优势正在消逝。

不过，只是发现问题还远远不够。你还需要抛弃很多竞争战略的传统观念，因为旧的不去新的难来。

瞬时优势的浪潮

在高速变化的行业中，公司需要快速地运行竞争优势的每个阶段。由于很多战略行动将成为短期行为，公司需要制定战略行动的流程以及开发和管理该流程的能力。



（ 返回阅读原文 ）

7件危险的杀伤武器

在快变环境中，大部分管理者都明白，他们需要改变公司的运营模式。但是一些根深蒂固的传统观念却常常将公司引入深渊。以下是最常见到的陷阱：

先下手为强陷阱 这种错误的观点认为，第一个进入市场或第一个收购资产的公司能建立持续性的竞争优势。在某些行业中，例如飞机发动机或采矿业，这种说法确实成立。但在绝大多数行业中，先发优势不一定能够持续。

优越感陷阱 绝大多数早期技术、流程和产品都无法像成熟竞争对手那样有效。由于这种差距，很多成熟公司会骄傲自满，不再改进成熟的产品和服务，直到初创公司发展壮大形成威胁。这时，传统公司常常没有时间再亡羊补牢了。

性能陷阱 在收获期，很多公司的产品性能超出了消费者的需求，但公司却不愿推出简化版本。当便宜的、简化的替代产品能满足消费者的需求时，他们就会抛弃传统公司的产品。

资源分配陷阱 在大多数公司中，那些管理最大最赚钱业务部门的领导者有绝对的话语权。这些人可没有兴趣将资源投入到创新业务中。我记得，大约在2004年，我拿到了一款诺基亚的产品，它像极了今天的iPad。这款产品能上网，能浏览网页，它甚至有一个雏形初现的APP库。诺基亚为何不在这个突破性创新中投入更多资源呢？因为公司当时的重点是大众手机市场，而资源分配也与其相匹配。

结构空缺陷阱 当我问管理者，创新中遇到最大的障碍是什么？我常常听到他们回答：“我们的组织结构缺陷造成创新失败。”当机会与组织结构产生矛盾时，企业往往会选择放弃，而不会去改造。例如，一家制造商可能放弃向服务业务转型的机会，因为，这需要它们根据客户体验整合业务活动，而非简单对产品线进行改进。

官僚主义陷阱 在很多公司中，资产越多，员工数越多，就代表着公司的状况越好。在这种情况下，公司鼓励财富积累和官僚主义，并坚决维护现状。这种歪风会遏制实验、迭代学习和风险承担，导致热衷创新的员工离开公司。

偶发性创新陷阱 很多公司没有建立竞争优势的系统和流程，这导致创新成为一种偶发性的行为。因为仅有个人力量对创新进行支持，公司的业务波动会让创新变得异常脆弱。（见表“迎接瞬时优势时代，你的公司准备好了吗？”，它能告诉你，你的公司会不会掉入这些陷阱之中。）

8种转变打造瞬时优势战略

要建立多个瞬时优势，公司的运营方式要作出8个主要的转变。

1 拆掉行业藩篱，转向竞争领域 在传统管理理念里，通过观察相似公司，你就能发现适合自己公司的战略。最具影响力的战略框架——迈克尔·波特的五力模型认为，公司要和相似行业中的其他公司进行对比。然而在今天的商业环境中，行业之间的界限正在迅速模糊，这会让公司遭遇意想不到的竞争。

我看到很多“非传统”的竞争对手屡次出奇制胜。例如在1980年代，各大货币中心银行并没有把梅林证券新推出的现金管理账户服务视作威胁，因为当时没有一家银行提供这样的服务。当各大银行意识到危险来临时，它们已经损失了数百万美元的存款。最近几年，这种现象变得越来越普遍。谷歌进军手机操作系统和在线视频业务，让传统手机业务受到了严重的冲击。零售巨头沃尔玛则开始试水医疗服务业务。而支付业务正被来自不同行业的公司所颠覆，例如手机运营商、互联网信用提供者和刷卡机制造商。

今天的战略需要在“角斗场”中精心谋划竞争行动，我所谓的“角斗场”由一个细分的客户群、一项产品或服务，以及投放地点构成。这并不意味着竞争行动策划已与行业无关，但仅有行业层面的分析，企业无法看到完整的竞争环境。事实上，瞬时竞争优势的概念，不像传统的那样，强调公司利润高于竞争对手，而是注重在一个给定的空间内，更好地帮助消费者完成他们“需要完成的工作”。

2 设定广泛主题，鼓励员工尝试 你将目光转向角斗场，意味着依靠一大群初级员工或顾问分析出竞争优势的途径行不通了。今天，优秀的战略制定者不但会分析数据，还能通过先进的图像识别、直接观

察和解读竞争环境中的微妙信号来设置宽泛的主题。在这些主题下，人们可以自由地尝试不同的方法和商业模式。以高知特公司为例，它清楚地设定了自己想要占据的竞争领域，同时允许一线员工在该框架内享受一定的自由度。高知特设置了“工作的未来”这一宏大的主题，涵盖了一系列服务。这些服务意在帮助公司客户重新思考它们的商业模式、对员工团队进行创新并重新规划公司的运营。当然，这些服务要全部采用高知特的软件。

3 采用新标准 支持创新活动 在竞争优势转瞬即逝的时代，旧的标准常常会在决策时判定创新没有意义，从而使创新胎死腹中。净现值规则就是一例，它认为你会完成所有已经开始的项目；竞争优势会持续相当长时间；还认为即便优势减弱，项目还具有“清算价值”。这常常会导致公司对新机会的投入不足。

公司可以采用一种“真实选择(Real Options)”的方式来评估创新活动。真实选择指公司可以先对创新项目进行小规模的投资，让创新人员获得权利而非责任，大大提高他们对创新的投入程度。这样公司就可以在尝试和犯错中不断学习。Intuit公司（美国最大的自助财务管理软件公司）就将实验视为一个核心战略流程，使该公司的创新能力呈几何级增强，使它不断进入新领域，尝试新产品。公司的设计创新副总裁——卡伦·汉森（Kaaren Hanson）最近在哥伦比亚商学院的一次会议中表示：重要的是“爱上你要解决的问题”，而不是解决方案，并且要习惯于不断地对答案进行调整和重复。

4 聚焦于用户体验和解决方案 随着进入门槛的快速降低，产品功能可以在一秒钟之内被复制。在很多行业中，连服务都已经被商品化。一旦有公司证明了消费者的某种需求，竞争对手会立刻跟进。但客户真正渴望的，是精心设计的客户体验和他们面临问题的全面解决

方案。不幸的是，没有几家公司能提供这样的服务。有太多公司过度聚焦于内部，而忽略了消费者体验。举个例子，你给有线电视公司或电信公司打电话，来电自动被转到电脑服务，而电脑需要知道你的客户号码，你也按照要求提供了你的号码。最终，由于你的问题过于复杂，电脑又把你转回人工服务。结果服务人员的第一个问题，还是请你提供客户号码。你不得不再次输入。这个简单的例子说明，大部分复杂组织的客户体验是割裂的、脱节的。

善于利用瞬时优势的公司总站在客户的角度，考虑客户需要达成的结果。在这方面，澳大利亚Brambles公司是一个很好的范例，尽管该公司所在的行业看上去乏善可陈（货柜物流管理）。该公司意识到，食品杂货店最大的成本之一，是摆放货物所需的人力成本。于是Brambles公司想到了一种解决方案，它们设计了一种塑料桶，种植者可以在田间采摘后立即把作物放入其中。装好的桶可以直接被拎上货架，供顾客自行挑选。这大大降低了人力成本，更妙的是，到达销售点的蔬菜水果外观更有卖相，因为在农田直接装箱、用卡车运到仓库、储存室直到货架，避免了各个环节的反复碰触。尽管这项创新看起来没什么技术含量，但它和其他类似行动一起，提高了公司的利润和市场份额，更不用说客户的满意度了。

5 建立强大的关系和网络 在瞬时优势的环境下，只有少数竞争壁垒依旧有效，人才和个人关系网是其中之一。实际上，有证据显示，最成功和最抢手的员工都是那些有强大关系网的人。很多公司已经意识到，与客户建立牢固的关系，是竞争优势的主要来源，因此它们开始在沟通和网络中进行投资，不断深化与客户的联系。Intuit公司在官网上开辟出一个空间，客户可以进行互动，解决彼此的问题，分享自己的想法。对于那些解决典型问题的客户，公司会找到他们，在网站上给予他们荣誉称号，附带简短的个人介绍。亚马逊和到到网

（TripAdvisor）都认为，它们各自社区对客户的帮助，是公司为客户提供的核心价值之一。社交网络让客户拥有前所未有的互联能力，企业的信用可以在瞬间建立或被摧毁。

公司管理网络的能力还体现在维护重要关系上。Infosys公司选择客户十分挑剔，但其客户保有率却能达到令人咋舌的97%。Sagentia是一家英国技术咨询公司，它们小心的确保每一位离职员工都获得满意的离职条件，并且能找到适合的新岗位。即便像在通用电气这样的大型工业企业，高级管理层也常常花费大量时间建立并维护与其他公司之间的关系。

6 避免硬性重组，学会健康退出 在寻找那些能适应瞬时优势的公司时，我发现了一个令人惊讶的事实，公司很少会进行重组、人员精简或大面积裁员。取而代之的是，大多数这类公司会不停地调整分配自己的资源。在Infosys公司，有人告诉我，这里的人不会“砍掉某个项目”。当一个战略行动逐渐收缩时，他们会说它的“重要性正不断降低”。

当然，有些时候裁员和业务的突然变化是难以避免的。此时公司面临的挑战是以一种损失最小、利益最大的方式退出现有业务。Netflix公司的管理层坚定地认为，网络视频点播代表着未来的发展趋势，因此公司决定放弃DVD快递业务，转向网上点播业务。但公司在退出方式上犯了错。2011年，公司管理层作出两项决定，彻底激怒了客户。首先公司大幅度地提高了会员月费，同时将DVD租赁和视频点播业务拆分。这给用户搜索和购买电影带来极大的不便。就算公司管理层的预测是正确的，DVD业务最终失去生命力，公司也完全可用更优雅的方式退出（难以全身而退）。

让客户从旧的竞争优势中退出的过程，非常像让客户尝试新产品的过程，只不过两者的方向是相反的。并不是所有的客户都准备好以

同样的速度迁移，因此，公司应做好分层，计划好哪些客户应该首先迁移，哪些客户应该在第二批迁移等等。

假如，Netflix没有对所有客户涨价，而是向那些愿意放弃DVD服务的客户提供折扣，这样可以吸引一批客户向新业务迁移。然后，Netflix可以规定，用户每月只能有一次机会获得新的DVD，要想随时获得，他们必须付出额外的费用。这会吸引一批“轻度用户”向网络视频点播服务迁移。当这些用户开始觉得新服务有足够吸引力时，该公司就能对主流用户提价了。问题的关键是，如果公司采取断然措施，可能会激怒那些还没有准备好的用户。

7 系统性地支持早期创新 当竞争优势最终消失时，公司需要一个流程来建立新的优势。这意味着，创新不是偶发行为，它需要公司严密地组织。

擅长创新的公司都有相似的管理流程。它们的管理结构适宜进行创新：公司会设立单独的创新预算和创新团队。让高管有权对创新项目作出快速决策，不必经过既定的项目决策流程。有了专项的创新预算，新的战略活动就不用和成熟业务争夺资源。此外，这些公司能清楚地预见不同阶段的创新活动，也善于将这些创新融入到整体战略中；它们会系统地寻找研发部门甚至公司范围以外的机会，调查客户需要什么，以及公司如何帮助它们。

8 实验、重复和学习 公司经常犯的一个错误，是用管理成熟业务的方式来开展新业务。实际上，它们需要专注于实验和学习。当发现新的机会时，公司需要作好变革和转变的准备。经历了“发现机会”阶段之后，企业进入定义和培植商业模式阶段。此时，商业计划落实为真正的业务，并开始试运行和客户服务。当新战略行动开始健康稳定的运行后，它才会进入上升期。然而，很多时候由于公司迫不及待地

追逐利润，往往会过早地结束试运行阶段，导致推出的产品有严重的缺陷。还有些公司则会进行关键测试前，盲目地投入过多资金。

呼唤新领导方式

公司可能会有很多独立的竞争领域，并且它们都处于不同的发展阶段中。没有领导者能清楚地掌握所有的战略活动。领导者需要做的，是给出方向性的指导原则，为创新和其他关键活动设置流程，并利用他们的影响力引导创新活动的发展方向。这需要一种新型的领导者：他们敢于质疑现状，而不是维护现状。优秀的领导者会主动寻找不同意见和进行坦诚的辩论。思想多元化可以帮助企业更好地捕捉到潜在变化的信号。更多的意见需要参与到战略制定流程中。

最后，在瞬时优势的时代，领导者需要意识到速度的重要性，他们要快速地作出决策，而非缓慢谨慎的思考。今天公司的竞争优势可能只会持续5分钟，机会窗口可能在眨眼间关闭。

关于战略，有一点始终不曾改变 选择不去做哪些事比选择做更重要。即便公司在不同的领域内竞争，你能做的事情也屈指可数。所以你需要定义竞争的领域，取胜的方式以及如何从现有优势转到下一个优势，这才是至关重要的。有些人倾向性认为，战略已经失去意义。我的看法恰恰相反，我认为战略的重要性达到了前所未有的高度，但是今天战略存在的目的不再是为了维持现状和优势，而是为了打破现状。

迎接瞬时优势时代，你的公司准备好了吗？

要抓住瞬时优势，公司需要新的运营模式。下面的诊断能帮助你找到公司需要变革的地方。根据你公司的状况，对下列情况进行打分。如果公司在某项上得分过低，你就需要好好审视这些状况了。

延长现有竞争优势								建立瞬时竞争优势
大部分预算、人才和其他资源由成熟业务部门的管理者掌控	1	2	3	4	5	6	7	关键资源由独立部门控制，他们不参与业务运营
我们尽最大可能延长现有优势	1	2	3	4	5	6	7	我们尽早退出现有优势，开始探索新的业务
我们没有业务退出的固定流程	1	2	3	4	5	6	7	我们有系统的方法来退出一项业务
退出的过程十分漫长和痛苦	1	2	3	4	5	6	7	退出是正常业务新陈代谢的一部分
即便在不可预知的环境下，我们也要尽量避免失败	1	2	3	4	5	6	7	我们认为失败是不可避免的，我们尽可能从中学习
我们的预算制定周期是一年或一年以上	1	2	3	4	5	6	7	我们的预算周期较短，一般是一个季度或采取滚动预算制定法
我们一般不会改变已经制定好的计划	1	2	3	4	5	6	7	当获得新的信息后，我们可能随时更改计划
在资源利用方面，我们强调最优化配置	1	2	3	4	5	6	7	在资源利用方面，我们强调灵活性
创新是偶发性的	1	2	3	4	5	6	7	创新是我们的核心流程
我们很难从成功业务部门中抽出资源，来追逐那些不可确定的机会	1	2	3	4	5	6	7	我们经常从成功业务部门中抽出资源，来追逐那些不可确定的机会
我们最好的员工花费大部分时间来解决问题和危机	1	2	3	4	5	6	7	我们最好的员工在尝试新的业务机会
我们尽量保持组织结构的稳定，让新的机会适用于现有组织结构	1	2	3	4	5	6	7	我们认为，新的机会需要新的组织结构
我们认为分析比实验重要	1	2	3	4	5	6	7	我们认为实验比分析重要
当陷入危机时，我们很难与高管进行坦诚的交流	1	2	3	4	5	6	7	我们总能和高管进行坦诚的交流

（返回阅读原文 ）



丽塔·麦格拉思是哥伦比亚商学院教授，主要研究动荡环境中的公司战略。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年6月刊。

数字时代的快战略

你的公司有理论吗？

托德·岑格（Todd Zenger）| 文
鲁志娟 | 译　方颖 | 校

许多领导者开口战略闭口战略，但不知道战略需要在理论的指导下实施。事实上，那些商海上驰骋自如的常胜将军通常都拥有一套连贯的价值创造理论，他们并不太关注竞争优势，而是关注价值创造式增长。可以说，公司理论是那些创造价值的战略行动之本。

管理者如何界定战略？多数公司高管的答案可能是：发现并瞄准具有吸引力的市场，然后通过周密计划赢得市场地位，获得持续性竞争优势。各家公司通过配置资源、安排经营活动，为客户提供独特价值，或是以低成本提供普遍性价值，以此赢得市场地位。战略就是市场定位，这依然是全球各大商学院的主流观点。根据这一观点，战略包括占据有利市场定位，不受竞争对手模仿和剽窃困扰，提供持续性利润流。

遗憾的是，如果高管们仅满足于简单占领和捍卫市场地位的话，投资者并不买账。股市上充斥着市场地位强大但股价低迷的公司股

票。比如零售业巨头沃尔玛。对于沃尔玛的市场地位，想必是无可争辩的。它早期的业务重点是，在小城镇建立一个密集的区域性商店网络，这给它带来了强大的地位优势。而广告、定价、信息技术等配套措施也是为低成本、灵活的连锁店战略提供服务的。

尽管拥有强大的市场地位以及成功的战略布局，但是过去十二三年中，沃尔玛的股价大部分时间都表现低迷。这是因为目前的战略布局早已是意料之中的事了，投资者希望发现新价值，而且要呈递增势头。仅仅维持之前的业绩，哪怕业绩喜人，也很难推高股价，明天的惊喜必须要超过昨天，才能赢得投资者的芳心。

所以，我一直这样建议MBA毕业生，如果在他们面前有两个选择，一是领导一家管理不善的公司，另外一个是领导一家管理不错的公司，那么他们应该选择前者。想象一下，假如你在2001年9月份接过杰克·韦尔奇的帅印掌管通用电气的话，你将面对一群在过去20年习惯了40倍价值增长的股东们。人们对这样一家公司寄予的厚望难免令人望而生畏，这还是最保守的一种说法。

更让人难以接受的是，增长往往是以牺牲现有市场定位为代价的。正如“战略就是市场定位”这一观点的灵魂人物迈克尔·波特曾说过的，“一味追求增长，会牺牲公司的独特性，流于妥协、降低姿态、最终危害到其竞争优势。事实上，对于战略而言，迫切追求增长是危险的。”坦白地说，这一思维非但没有告诉人们如何持续创造价值，反而不鼓励企业追求对现有战略地位构成威胁的增长战略。尽管它也认识到这一困境，但是除了“固本”之外，它并未给出真正的建议。

事实上，领导者面前最棘手的战略挑战不是如何获得或保持竞争优势，而是如何找到新颖、意料之外的价值创造方式，遗憾的是，战略学都把关注点放在了前者。在下文中，我提出一种名为“公司理论”的新思路，向人们展示，一家老公司如何不断创造新价值。它超越单一的战略，不是简单的到达某一目的地的路线图，它是一份战略选择指引。公司理论越完善，公司识别和制定持续性价值增长战略的

成功率就越高。

有理论的公司叱咤风云

无论是产品开发还是战略，所有领域的价值创造活动都离不开对现有大量元素的重新组合。但是，在大量组合中挑选出适宜的组合无异于让一位盲人在险山峻岭中探险，他无法看清周边地形，正如战略家无法看清各种组合的真实价值一样。他（她）只能借助于想象力。

换言之，领导者必须借助现有知识和之前的经验，就周边地形制定理论模型，然后，进行有根据性的推测，找到有价值的组合，包括能力、活动及资源等元素。事实上，构建组合本身就是对公司理论的一次考验。如果这套理论正确，领导者还能看清相邻地形，并有可能找到其他有价值的组合。

那些商海上的常胜将军通常都拥有一套连贯的价值创造理论。当继任者一旦丢失这一理论，这些公司往往会困境缠身。而所谓的东山再起往往意味着找回这些理论。沃特·迪士尼公司的历史就是一个最好的例子。对于如何创造价值，创始人有着一套非常清晰的理论，这幅图被收录在公司档案中，本文展示出其副本（参见图表“沃特·迪士尼的娱乐业价值创造理论”）。

该图描绘了一系列娱乐业相关资产，包括书籍、漫画书、音乐、电视、杂志、主题公园以及经销商授权，而位居核心的是电影。该图描绘了一种密集的协同联系，主要是核心资产与其他资产之间的联系。因此，就像图中明确标注的那样，连环画资产提振电影，电影业为连环画提供素材。迪士尼乐园与电影业互为补充。电视为音乐产品宣传造势，而电影为音乐部门提供歌曲和人才。沃特的公司理论或许可以概括为：“迪士尼在家庭动画及实景电影方面具有无敌竞争力，通过把电影人物和形象投放在其他娱乐资产上，这些资产或是作为电影业的补充，或是作为其价值的延伸，迪士尼公司藉此来不断创造价

值，实现基业长青。”

可能沃特·迪士尼去世后，这一理论的影响力表现得最为明显。15年中，迪士尼的领导层似乎丢失了他当时的愿景。公司电影业务重心偏离了核心动画制作领域，从这一刻起，价值创造的引擎也熄火了。电影收入下滑；迪士尼乐园的门票收入增长停滞；卡通人物授权业务下滑。而每周日晚，很多美国家庭全家老小一起收看的电视节目《迪士尼的奇妙世界》也从电视网中下线。20世纪70年代末，当我跨进大学校门时，那些从小伴我们成长的迪士尼专卖店早已不见了踪影。

正当迪士尼上下陷入一片混乱之际，它在1984年还遭遇了恶意收购。收购方试图卖掉迪士尼的核心资产，包括电影图书馆以及主题公园周边的优质地产。资本市场对此表示欢迎，迪士尼董事会不得不作出关键性决定：究竟是把迪士尼高价卖掉，看着公司分崩离析，还是寻找新的领导层。董事会选择了后者，聘请了迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner）。

艾斯纳重新挖掘出沃特的理论，并在它的指导下大举投资动画制作业务，推出一系列大片，包括《小人鱼》、《美女与野兽》以及《狮子王》。之后的10年，迪士尼票房收入的市场份额从4%增至19%。人物角色授权业务增长了8倍。主题公园参观人次和利润率显著增长。迪士尼从录影带租赁和销售业务中获得的收入份额从5.5%增至21%。艾斯纳投资了新的主题公园，加大了动画电影方面的投资，并且根据公司理论，向相关业务领域进行扩张，包括零售店、游轮、周六上午的卡通节目以及百老汇剧。实际上，艾斯纳的做法就是让沃特的理论重见天日，并基于这一理论采取大规模战略行动。这一系列行动带来的效果显著，迪士尼的市值从1984年的19亿美元增至1994年的280亿美元。

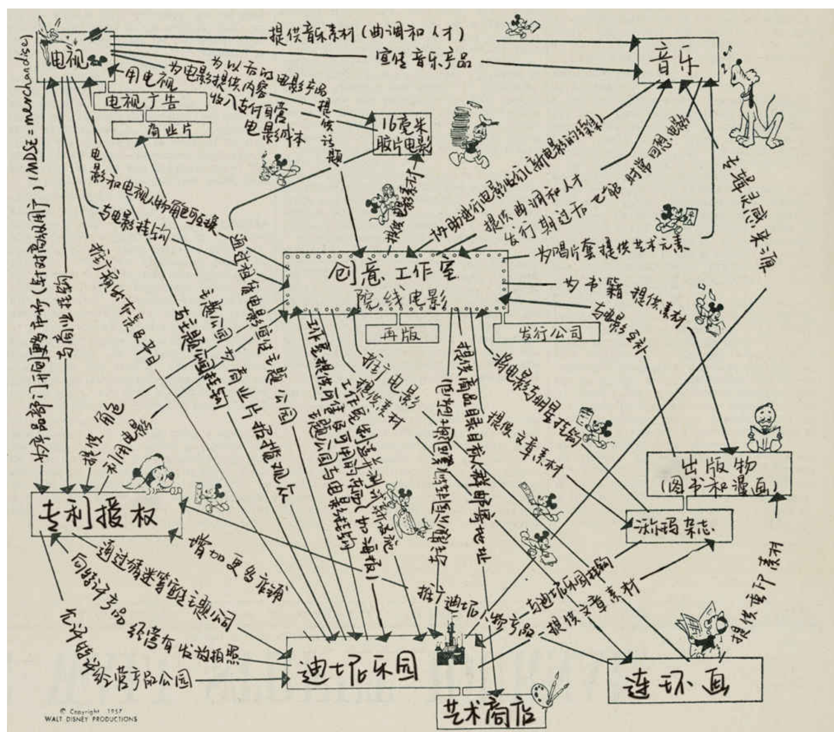
从那以后，历史不断重演：尽管把电影搬到百老汇的舞台，是对动画电影、电影人物授权和主题公园业务的补充。但是，其他战略举措，比如1998年收购洛杉矶电视台、1995年收购Cap Cities/ABC、以

及1996年收购洛杉矶天使队（Anaheim Angels）的交易，都不符合其公司理论逻辑。与此同时，由于迪士尼未能跟上科技大趋势，而且旗下顶级动画师跳槽到皮克斯，艾斯纳只能任凭核心业务——动画制作再次萎缩。后来，迪士尼和皮克斯签订了一份合同，可以获得他们的技术，但是二者的关系剑拔弩张，最后，就在艾斯纳离职前夕（2005年10月）双方不欢而散。

而他的继任者罗伯特·艾格（Robert Iger）反戈一击，不再满足于与皮克斯重修旧好，而是以逾70亿美元的价格一举收购了后者。迪士尼近期还收购了漫威（Marvel）、卢卡斯影业（Lucas Film），进一步巩固了这一核心资产，不过这些举措也把公司领入一块不熟悉的领域，漫威影片和《星球大战》的班底有别于迪士尼传统的公主王子类剧情。

这些战略试验能否创造价值还有待观察。不过，有一点是肯定的，那就是沃特·迪士尼的增长路线图在他身后很长时间仍在发挥着作用，这是对一种身后领导力的最好诠释。

沃特·迪士尼的娱乐业价值创造理论



沃特·迪士尼1957年设计的愿景图定义了公司的关键性资产，其中包括一项兼具价值和独特性的核心资产。此外，该图还描绘了各类资产之间的互补性商业模式。它还暗中揭示出整个行业的未来发展趋势，并就迪士尼未来可能涉足的相关竞争性领域提供了指引。根据这一理论打造出的资产和能力组合会随着时间的推移有所发展，但是，理论本身基本上没有变化。

（返回阅读原文 ）

战略的三种“视角”

迪士尼的战略具备强大公司理论的所有特质。它能不断给高级管理者一个明确的愿景，他们可以利用这一工具选择、收购和组织各种资产、活动以及资源。如何判断自己的公司理论是否好？答案是：公司理论能在多大程度上提供我所说的战略“视角”：前瞻性视角、内部

视角以及交叉视角。下面让我们逐一分析。

未兆易谋的前瞻性视角 一套行之有效的公司理论能针对行业演变趋势阐明公司的信念和预期，预测未来客户品味或需求，预测相关技术的发展趋势，甚至有可能预测竞争对手的行为。借助前瞻性视角，可以判断哪类资产收购交易、投资或者战略行动对预测中的世界是有价值的。它应该既相对具体又不同于普遍认识。如果它过于宽泛，将无法识别出有价值的资产。如果广为接受，那么公司需要为目标资产或希望获得的能力支付高昂对价（因为存在竞争），或者令目标资产丧失独特性（因此不能创造持续性价值）。沃特·迪士尼的前瞻性视角是适合全家老小一起观看的电影市场魅力无穷。

了如指掌的内部视角 如果竞争对手拥有同样的资产，那么他们能以类似甚至更高的能力复制你的战略举措，这会威胁到前瞻性视角。因此，一种有效的公司理论是为本公司量身定制的，对组织现有资产和活动有着深刻的理解。它给你提供了一双慧眼，让你能够发现那些罕见、与众不同且有价值的事物。迪士尼公司对自己的认识是，公司在动画片领域具有先发优势，并且进行了大笔的投资，能够创造出经久不衰、个性鲜明的角色，而与真人演员不同的是，这些动画人物根本不需要经纪人。

由此及彼的交叉视角 好的公司理论能发现公司有能力组合或收购的互补性资产，这类资产与公司现有资产相得益彰，共创价值。迪士尼的理论说明，一系列娱乐资产能从核心的动画业务中汲取价值。

将这三种视角结合起来，领导者可以采取一连串的价值创造举措。有关未来需求、技术和消费者品味的前瞻性视角，能帮助公司找到关联价值领域。有关独特资产的内部视角有助于获得前瞻性和交叉视角。通过交叉视角可以找到有价值的互补业务，从而突显出前瞻性领域。

史蒂夫·乔布斯的价值创造理论

2011年8月10日，苹果公司超过埃克森美孚，一跃成为世界上最具价值的公司。考虑到苹果公司1997年一度面临生死危机，能取得这样的成绩的确令人叹为观止。

尽管人们一致认为，苹果公司能取得这样的成绩，史蒂夫·乔布斯功不可没，但往往误解他真正的过人之处。正如沃特·迪士尼一样，乔布斯的伟大贡献不是一个产品、一项计划或者一种管理方式，他的伟大之处在于设计了一套价值创造理论。而几乎每一个所谓的行业专家或战略专家都曾喋喋不休地劝说他及其继任者放弃这一理论。

乔布斯的理论体现在1977年推出的苹果II电脑上。尽管其内部原理来自苹果联合创始人斯蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）的点子，但是乔布斯设计了便捷方便的包装和光可鉴人的外壳。这家以市场营销为重心的公司在把产品推向消费者时掀起了空前的热潮。之后，苹果公司在个人电脑领域推出一系列新产品，每款产品都有一套独特的软件和硬件平台。

但是1981年，当IBM推出个人电脑后，掀起了行业转型。IBM个人电脑立刻赢得市场赞誉，尤其是其开放性平台。整个行业立刻转而生产与IBM电脑兼容的软件和硬件。更低廉的价格、更快的运行速度以及更大的存储能力，很快成为决定竞争优势的要素。与之竞争的平台迅速销声匿迹，接下来是15年的激烈竞争，直到戴尔最终在市场上赢得了一席之地。

但是，乔布斯仍然恪守一套完全不同的性能标准，反映出他的价值创造理论。这一理论不仅指导了苹果公司的计算机战略，也定义了后续的举措和战略选择。这点是在很长时间之后才显现出来的，但是总体而言，这一理论认为，消费者会为计算机及其他数字化设备的便利性、可靠性、优雅的外观支付一

定溢价，而实现这些产品优势的最佳手段就是相对封闭的系统、大规模垂直一体化整合以及严格控制设计流程。

与迪士尼的理论一样，乔布斯的理论也涵盖了三大战略“视角”。受有关消费者品味进化的前瞻性视野启发，乔布斯认识到，计算机将成为一种消费品，就像索尼随声听一样。他相信，消费者会欣赏美学，并渴望创造出一件设备，像保时捷或者一件设计精良的厨具那样雅致。

在内部视角上，他认识到，要在这一竞争性领域中创造价值，最关键的内部能力就是设计。当然，这也在一定程度上反映了他的个性：乔布斯自诩为艺术家，他痴迷于颜色、完美性和形状。他把这种痴迷移植到了科技领域。《乔布斯传》的作者沃尔特·艾萨克森（Walter Isaacson）写道：“一想到让苹果的伟大软件运行在其他公司蹩脚的硬件设备上，他就会焦躁不安。此外，他也不能想象，未经审批的应用程序或内容玷污苹果设备的完美性。”为了追随乔布斯对设计的热情，苹果公司在研发方面投入巨资，研发投资占比远远高于其任何一家竞争对手。

乔布斯的理论也提供了交叉视角。借助这一视角，他能够找到创造价值的外部资产，其中包括从施乐公司收购的图形用户界面（GUI）技术。在对施乐公司进行的高调拜访中，乔布斯不断就施乐公司未能对该技术进行大规模商业化表示质疑。他发现，GUI技术完全符合他的理论，因为它让电脑变得更容易使用且颇具吸引力。有些人将接下来发生的事情作为技术转型史上最伟大的事情之一。

麦金塔电脑（Macintosh,即Mac电脑）是第一款充分体现乔布斯理论的产品，它赢得了广泛的赞誉，也带来了高利润（正如乔布斯之前预料的那样）。但是，IBM的标准早已确立下来了，对应的网络经济令人窒息。尽管作为一款高利润的细

分产品，麦金塔电脑存活了下来，但是比尔·盖茨和其他人不断施以重压，想让麦金塔操作系统在外观和感觉上向IBM的系统靠拢。但是，乔布斯对此根本不买账。

之后的很多年，学界和记者们都嘲笑乔布斯的这一战略决定。乔布斯也被迫离开苹果公司十多年之久，部分原因在于他有些固执地坚守自己的理论。

后来，惠普、Sun和IBM试图收购苹果但未能如愿，不久后，乔布斯回归，成为商界传奇。多数人预计，他会把公司一卖了事。但是，他没有这样做，而是再次把自己的理论注入苹果公司，精简了产品线，并引入一系列新的麦金塔产品，并且不向第三方授权。更重要的是，他利用这套理论开拓了相关领域，在广泛的产品线中，成功采取了一系列战略行动。

苹果公司不是第一家设计数字音乐图书馆的公司，也不是第一家生产MP3播放器或者智能手机的公司。但是，它是第一家在设备和用户环境设计方面考虑到高雅和易用性的公司，同时，苹果公司严格控制其附加产品、基础设施和市场形象。苹果公司展示出，乔布斯的理论可以广泛应用于计算机之外的很多产品，涉及的产业和产品种类横跨电视、视频系统、家庭娱乐、随身阅读器、信息传递，甚至是车载系统。相比之下，一度稳居市场高位的戴尔公司则在日益萎缩的个人电脑市场苦苦挣扎，寻找生路。

无价值的理论令企业步履艰难

不过，并非所有的公司理论都行之有效，有些公司甚至从未找到有价值的理论。美国电话电报公司正是如此。

1984年，7家地区性贝尔运营公司从美国电话电报公司分拆出

去，贝尔母公司因此撤出地方性电话服务业务，其资产规模也从1500亿美元降低至340亿美元。美国电话电报公司只保留长话业务、制造业务西电公司（Western Electric）以及研发业务贝尔实验室。未来增长之路并不清晰，因此该公司需要一套新的价值创造理论。

分拆后，公司最初的一些战略举措显示，其领导层认为，可以利用其广泛的管理技能将长话业务创造出的大量现金流用于多元化收购交易和新业务上。在接下来的几年，该公司涉足数据网络、金融服务、计算机和互联网门户。但是市场表现乏善可陈，1995年美国电话电报公司放弃了多元化战略，宣布将剥离两项关键性资产：NCR和朗讯科技（Lucent Technologies）——实际上将公司分割成三家独立公司。

管理层很快就设计出一套新理论，反映出公司的理念，即与本地客户建立起最直接的联系，提供包括电话、宽带和有线电视服务在内的套餐服务。在这一理论的指导下，该公司在1998年到1999年间在有线电视行业进行了一系列大手笔的收购交易，涉及资金800多亿美元。不幸的是，其他公司和投资者也看到了其中的价值，这点也反映在了收购价格上（每位订户成本超过4000美元）。尽管一开始市场对这些举措表示出了欢迎，推动美国电话电报公司的股价一度升至历史高点60美元。但是，到2000年5月份，该股回落至接近40美元。

美国电话电报公司再次质疑其理论，至少是在质疑其向华尔街兜售理论的能力。2000年10月份，该公司宣布，将分拆无线和有线电视业务，5年后该公司不得不为自己寻找买家。

这个故事背后的寓意显而易见：美国电话电报公司花了大量时间和精力，制定了一套强大的理论，就像迪士尼公司的理论，具体到整合后的资产如何创造价值。但公司分拆后的第一套理论未能明确指出，公司如何把所谓的管理能力逐一应用到新资产上去。它缺乏内部视角和交叉视角，更不要说前瞻性视角了。该公司的第二套理论同样漏洞百出：它具备前瞻性视角，但是由于这一理念已经广为大家所接

受，因此无法带来独特的交叉视角。

公司理论帮你慧眼识珠

当从事并购交易时，一套设计精良的公司理论才会显示出其真正的力量。在市场上，价值创造总是落脚在最终支付的价格上，并且一套好的公司理论能让收购方以较低对价找到令它情有独钟的东西。

米塔尔钢铁公司（Mittal Steel）就是一个很好的例子。从1976年创立伊始到1989年，它都只是一家小公司，财务表现也在业内垫底。米塔尔钢铁刚开始只是印度尼西亚的一家小型钢铁厂，但它开发出一种新技术，直接还原铁技术（DRI），为小冶炼厂提供高质量的废铁替代品。

随着印尼经济的腾飞，一跃成为亚洲四小虎之一，米塔尔钢铁也不断成长。但是直到1989年，该公司才进行了首次重大扩张，从特立尼达和多巴哥政府手中收购了一家陷入困境的钢铁厂。这家工厂的开工率只有四分之一，每周亏损100万美元。米塔尔钢铁迅速采取行动，通过转移知识、部署DRI技术、促销等手段，令该工厂起死回生。在接下来的15年中，该公司又陆续进行了一连串的收购交易，主要集中于前苏联阵营国家，结果证明，每笔交易都是一座金矿。

一套清晰、简单的公司理论指导着这一收购项目：米塔尔钢铁知道如何从从管理不善的国有钢铁厂中创造价值，这些工厂多位于发展中经济体，那里的市场需求十分旺盛。而其他许多钢铁公司都把精力放在了改善内部运营上，进行这类资产收购是难以想象的，尤其是那些拥有综合技术和大量铁矿石储备的公司，因此米塔尔钢铁可以独享这块蛋糕。

米塔尔钢铁的内部视角在于，它了解DRI的价值，相信自己有能力让老国企重新焕发生机。它的前瞻性在于，当看到新兴经济体日益强劲的钢铁需求之后，先人一步看到铁矿石资产的价值，以及行业整

合带来的益处。它的交叉视角在于能够识别出哪类资产是公司的用武之地。

到2004年，米塔尔钢铁一跃成为世界规模最大、成本最低的钢铁厂。公司所有人拉克希米·尼沃斯·米塔尔（Lakshmi Niwas Mittal）目前是世界最富有的人之一。这一成功来自其公司理论，它就像一幅藏宝图，能不断发现对米塔尔钢铁独具价值的资产。

心理学家库尔特·勒温（Kurt Lewin）曾发表过一个著名论断，“没有什么比一个好的理论更实际的了。”理论对有关因果关系的预期进行定义。它们可以帮助人们进行反事实推理：如果我的理论准确地描绘了我的世界，那么当我做如下选择时，就会出现如下结果。它们是动态的，可以基于相反的证据或信息反馈来做出更新。正如学术理论促使科学家们实现知识上的突破一样，公司理论是那些创造价值的战略行动之本。它们为公司进入未知领域提供必要的远见卓识，能在人们选择不确定的战略试验时进行指导。更好的理论会带来更好的选择。只有为你的公司武装上一套设计精良的公司理论，你的价值探索之旅才不会那么盲目。



托德·岑格是华盛顿大学奥林商学院（Olin Business School）罗伯特和巴巴拉·弗里克（Robert and Barbara Frick）战略学教授。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年6月刊。

中国视角

公司理论与价值创造

刘学　刘闲月｜文

> 企业应在理论的指导下找到新颖的、意料之外的价值创造方式。

经营哲学家查尔斯·汉迪（Charles Handy）曾说："一个真正成功的商人，就是在这个非连续性时代，使自己的行动保持内在连续性的人。"

20世纪90年代以来，企业的战略环境呈复杂多变、非线性、非常规的状态。产品生命周期越来越短，顾客需求偏好持续改变，产业壁垒不断降低、商业模式快速更替、竞争点日趋多元，使得企业的竞争优势越来越快地获取与消失、现有规则越来越易于被打破、产业边界经常被突破、顾客忠诚度持续地变化。在此竞争情境下，企业通过什么样的价值创造逻辑来适应、驾驭这些变化？是以变应变，还是以不变应万变？是固本守正，或是出奇制胜？

托德·岑格的文章《你的公司理论是什么？》为企业的最高经营者们思考上述问题提供了一个更具解释功能的综合范式：公司理论。托德·岑格"公司理论"的核心思想是，领导者们应该跳出传统的以竞争优

势的获取和维持为出发点的战略思维，而是在公司理论的指导下找到新颖的、意料之外的价值创造方式。这个理论为公司的高级管理者指明了愿景，绘制了增长路线图，提供了战略视角，即前瞻性视角、内部视角以及交叉视角。

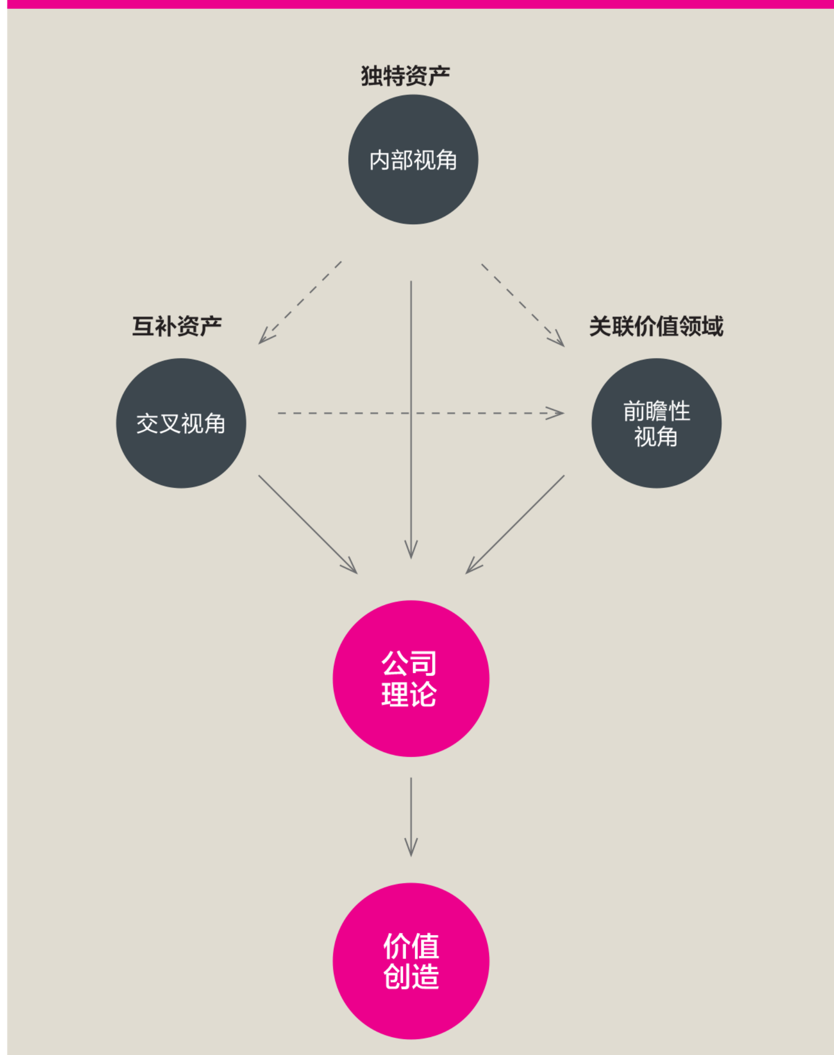
企业只有创造出顾客所能接受的价值，才能为股东、员工、投资者等众多利益相关者创造价值，而后才能持续经营。在顾客占据价值主导权的消费时代，传统的序贯型价值链已不再适应新的价值创造逻辑。迅速、准确地捕捉或预测顾客需求对于公司发现价值、定义价值，明确价值主张将发挥更大的影响，这需要公司的最高经营者们具有前瞻性的价值认知。前瞻性的认知有助于企业识别未来的价值领域，明确现有产品/市场组合与未来产品/市场组合间的关联，明确企业的增长向量，获取竞争优势，发挥内部的协同效应。由公司理论驱动的认知图式可以明确因果关系链，推演出未来的价值空间以及实现价值创造的路径。迪士尼公司和苹果公司的成功即是其创始人公司理论前瞻性的集中体现。基于沃特个人内隐的前瞻性思维外显于“一套连贯的价值创造理论”，这一理论为整个公司的发展提供的“蓝图”，而且迪士尼公司成长的路径已证实顺此理论者强，逆此理论者盲，甚至接近衰亡。

沃特和乔布斯的成功在于，他们最初的价值创造理论为后继高级管理者绘制了公司的“共同经营主线”，为他们提供了锦囊妙计，兼有战略设计学派与战略定位学派的思想影迹，即创始人为公司的未来编制了很大的价值网，确定了公司的价值边界。他们是公司未来价值的“建筑师”，公司战略的形成是一个概念作用的过程，要求未来的公司领导者保持价值承诺的一致性，资源投入的连续性。两位设计师即是查尔斯·汉迪所说的“真正成功的商人”。

前瞻性的视角是公司理论发挥效用的必要但非充分条件，经营者需要对公司内部资源进行有效地审视，以发现公司有价值且差异化的独特资产，进而设计出定制化、不可复制的公司理论，否则公司的前

瞻性将受到威胁。资源观认为企业是异质性资源的集合体，“资源—能力—成长”的分析范式揭示了企业成长的源泉与动力，作者提出的内部视角、独特资产即是基于资源/能力观的公司竞争优势来源，这种视角界定了公司的资源边界，决定着公司经营的纵深程度和横向多元化程度，同时有助于公司获得前瞻性和交叉视角，通过交叉视角找到有价值的互补资产与互补业务。因为明确了公司的“资源—能力—业务”边界就可以提炼出企业的核心资产与核心经营活动，两个“核心”的界定保证了公司价值创造的持续性，这也是沃特留给迪士尼公司最宝贵的资产，也是他身后领导力的集中体现。这一点正是我国企业家所缺乏的战略特质。

正如作者在文章中强调的，并非所有的公司理论都行之有效，而且有些公司从未找到有价值的理论，在不断的战略试验中涉险甚至衰亡。公司理论的无效可能归因于没有找到有价值的“元素组合”，也可能是公司理论“三个视角”的缺失或不匹配。一套好的公司理论需要三者的有机结合才能采取一连串的价值创造举措，美国电话电报公司的失败是即是“三个视角”的不完整、不匹配导致进入未知领域时做出了错误的战略试验；米塔尔钢铁公司的成功则是“三个视角”完整且有机的结合的结果。因为“三个视角”耦合得越好，公司理论越趋于清晰、完善，可操作，那么基于理论而驱动的公司认知图式将更有效地处理公司内外部的信息：更有效地分析优劣势、强弱项、机会与威胁；更有效地发现价值、定义价值、创造并传播价值。“三个视角”耦合的内在机理与传导链如图所示（根据文章思路所绘）。





刘学是北京大学光华管理学院教授、副院长、北京大学战略研究所所长，刘闲月是北京大学光华管理学院、北京大学战略研究所博士后。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年6月刊。

新竞争战略崛起

迈克尔·瑞尔（Michael D. Ryall）| 文
安健 | 译　杨俊　邓勇兵 | 校

价值捕捉模型通过对公司战略决策的效果进行建模，从而提升企业竞争优势。

在《创新与企业家精神》中，彼得·德鲁克观察了那些依赖知识创新的行业，他写道："在很长一段时间内，人们可能会感觉到会发生某项创新……紧接着是突如其来的爆发。在此后短短几年内，人们会异常振奋，初创公司和新产品发布将层出不穷……最后是行业大洗牌，没有几家公司能最终存活。"

德鲁克认为问题的关键是由于以知识为基础的创新"几乎从不取决于某个单独的因素，而依赖于不同种类知识的融合"。早期技术突破确实会引领风潮，但只有所有条件都成熟后，人们才会取得有意义的进步。

尽管我无法证明德鲁克观点的科学性，但在战略研究领域，我认为这是一个极为精准的描述。在诞生之初，战略研究并不严谨，其内容大多源于类似SWOT分析或波士顿矩阵等常识性方法。但是，1979

年迈克尔·波特的五力模型永久性地改变了这个领域的面貌。五力模型巧妙总结了20世纪60年代和70年代，人们对产业组织的经济研究。几乎在一夜之间，基于知识的创新使战略成为一个重要的研究领域。波特为实践人士撰写的著作《竞争战略》也获得了巨大的成功。

波特的观点很快引起轰动，它甚至吸引其他领域学者对战略产生兴趣，并推动了战略管理协会（Strategic Management Society）和战略管理杂志（Strategic Management Journal，一份同行评议性质的学术期刊）的建立。同时，阐述组织间产生长期绩效差异原因的非规范性论文如雨后春笋般涌现。资源基础观理论、动态能力理论和交易成本经济学理论也逐一诞生。不久后，海量的相关实证研究也纷至沓来。

1996年，亚当·布兰登伯格（Adam Brandenburger）和小哈伯恩·斯图尔特（Harborne Stuart Jr.）提出了另一开创性理论——以价值为基础的商务战略（Value-based Business Strategy）。尽管对于战略领域的实践者而言，这个理论没有像波特的五力模型那样流行，但这项研究促使数量经济学家们发表了大量有关战略的文献。

竞争再定义：五力化一力

在大多数行业中，企业、供应商和客户，都有权选择如何以及和谁创造价值。为了创造更多的价值，他们可能改变与现有供应商和客户的交易方式，或者转投其他供应商或客户。反过来，企业的合作方（供应商、客户）也有类似的选择权，他们也可以选择如何与企业，以及他们自己的供应商和客户交易。

从这一事实中，我们可以得出对竞争力的正式定义：实际价值创造与潜在价值创造之间的张力，实际价值创造是企业与现有合作伙伴交易创造出的价值，潜在价值创造是公司与其他交易对象交易所可能创造的价值。该定义适用于行业中所有企业、供应商和客户 。

有了这个定义，我们便可以为参与交易的合作方赋予身份，然后将它们放到数学博弈模型中，最后输入竞争张力的数据，当各方对资源和能力进行投入时，我们便能掌握这些投入所能带来的回报。你也可以利用大数据——在海量的数据库中跟踪客户的行为、开支、股价、公司账户等等，来帮助完成这项工作。到目前为止，其他任何战略理论都无法像价值捕捉模型一样，准确地对公司战略决策的效果进行建模，也无法利用数据对战略假设进行测试，例如，某项管理流程或投资能否提高公司在其行业内捕捉价值的能力。（见后文“战略缺失的一环”）

与波特的战略框架相比，价值捕捉模型的不同主要体现在两个方面。首先，对于公司面临的机遇，波特认为它在很大程度上取决于其他各方对公司拥有（或未拥有）的力量，例如供应商议价能力、客户议价能力、新进入者的威胁、替代产品威胁以及同行竞争。但是，其他企业可能会为争取该企业而相互竞争这种现象，只被视为其他企业施加在该企业的力量的调节因素而被掩盖。

波特将竞争与五类不同参与者捆绑到一起，增添了不必要的复杂性。相比之下，价值捕捉模型定义中只关注一种力量，它可以影响到公司运营的各方面竞争：供应商之间为争取企业用户的竞争，企业之间为争夺供应商的竞争；企业之间为争取客户的竞争，客户之间为争取企业的竞争。总而言之，行业中每一个参与者（无论是企业、客户还是供应商）自身都只受到一种竞争的影响。而这种竞争力的强度取决于实际创造价值与潜在价值之间的张力——潜在价值与实际创造价值之比越大，企业面临的竞争力强度就越高。而相对竞争力强度决定了一家公司能在竞争中占据的价值。

其次，价值捕捉模型清晰地区分了市场参与者创造的价值，和每一位参与者索取的价值之间的差别。实际上，尽管价值捕捉分析依靠前者来导出后者的影响，但两者之间的区别是非常关键的。波特的五力模型再一次将这种区别深深掩盖，使其几乎消失不见。确实有很多

人（也许是不公允地）认为，五力模型实际上是一个价值索取模型，而非价值创造模型。这也许解释了为什么很多非规范的竞争战略理论，例如克里斯坦森的颠覆式创新战略以及金和莫博涅的蓝海战略，它们都注重价值的创造，而非价值索取。

战略缺失的一环

在迈克尔·波特之后的第一代公司战略研究者提出了很多有趣的问题，但这些问题并没有超越“非规范推导”这一范畴。由于缺乏确凿和成熟的分析理论，实证研究者停滞不前，他们的发现只能将公司业绩与一系列“看似相关”的变量进行宽泛的关联。在面对竞争时，我们无法辨认公司业绩的因果关系，也无法定义基本原则。这使得整个战略研究领域患上了一种永久性的《追求卓越》综合征，一个“伟大的想法”不断被另一个“伟大的想法”否定。（**1982**年，两位来自麦肯锡的咨询顾问，汤姆·彼得斯（**Tom Peters**）和鲍勃·沃特曼（**Bob Waterman**）发表了《追求卓越》，该书成为美国第一本突破百万销量的工商管理类书籍。但在《追求卓越》出版仅仅几年后，《商业周刊》就报道，书中用来举例的公司中有三分之一不再符合作者对卓越的要求——译者注）

公司战略领域所缺乏的，是一个对早期战略理论进行总结和改进的通用数学模型。公司战略领域为何缺乏融合趋势？因为在真实世界中，造成公司长期业绩不均衡的原因，是复杂、微妙和难以描述的。若要建立一个数学模型，它能模拟现实中动态的、高度互动的竞争环境，并真实地捕捉到各合作方的有限理性，这是一个异常艰巨的任务。因此，人们当时无法确认哪种数学理论能够解决这个问题，也没有足够多的接受过数学

训练的战略理论家来完成这项工作。

金融界出现了截然不同的景象，很多新技术出现后立刻完成了融合。1970年代，资本资产定价模型和布莱克－斯克尔斯－莫顿期权定价模型的出现，给金融界带来一场革命。几乎在这些数学模型诞生的同时，美国证券价格研究中心的数据库便建立起来。很快，金融理论和实证检验之间的良性互动就建立起来，使人们对股票和各种衍生品回报的变量有了普遍和充分的理解。这些模型因此不断完善，它们的预测准确率能达到90%以上。此外，在运营学和营销学的部分研究领域中，人们也取得了类似的进展。

1996年，亚当·布兰登伯格和小哈伯恩·斯图尔特发现了战略中缺失的数学环节。合作博弈论能够有效地应用到动态竞争的研究中。在这个发现的基础上，竞争的价值捕捉模型可以让我们辨认资源和能力投入可能带来的潜在回报，而大数据技术更增强了模型的效力。战略研究领域现在正迈向一个新的节点，理论和数据之间终于能产生有意义的互动，就像在金融业一样，这些新的进展预示着创造价值的可能性。

（返回阅读原文）

从价值链到价值网

价值捕捉模型为管理者提供了一个新的方法，使他们可以绘制出公司的竞争状况。在传统思维和波特的战略模型中，价值被视为一连串行为产生的结果，例如一家公司从供应商获得原材料，增加一些价值后，将产品出售给客户。公司会与供应商和客户讨价还价，它们的盈利能力取决于公司价值/价格比与竞争对手相较之下的吸引力。

而价值捕捉模型则替换了公司的价值链，我将这种新的概念称为

价值网地图。本质上，价值网就是一个生产性的社交网络，网络中的连接由实际发生的和潜在的交易所定义。价值网地图包含两个主要的组成部分（见图“价值索取的不同视角 - 价值网如何运行”），首先是公司的价值网本身，它包括与公司进行实际创造价值的交易各方（一般是供应商和客户）。如果在价值网外不存在创造价值的机会，那么就不会有竞争，而竞争对交易创造的价值有无可争辩的作用:如果没有竞争，交易的各方只能在（价值网内）他们中间进行讨价还价，每一方都想说服其他方，扩大自己应得的价值。

竞争来自价值网地图的第二个组成部分——价值网外的各方。他们希望与价值网内部各方进行交易，但是由于某些原因，他们目前还无法参与这类活动。例如，假设制造商A希望让零售商B销售自己的产品，但由于零售商B缺乏货架空间，双方未能达成合作。在价值捕捉模型中，所有外围各方的组合叫做公司价值网的竞争外围（Competitive Periphery）。当外围中的参与者希望和公司进行交易时，公司从价值网中捕捉的价值就可能提高，因为如果公司在现有价值网内获得的回报太低，他们就可以选择切断交易联系，与外围中的各方组成一个新的价值网。

让我们看看亚马逊的在线图书销售业务在刚刚起步时（1994 - 2001年）的情况。尽管拥有革命性的技术，销售额也快速增长，但公司却陷入长期亏损中（见图“价值索取的不同视角 - 亚马逊早期的价值网”）。这是由于，任何想和亚马逊交易的买家都可以轻松进入价值网，因此，亚马逊的竞争外围（争夺与亚马逊交易权的各方）是空的。

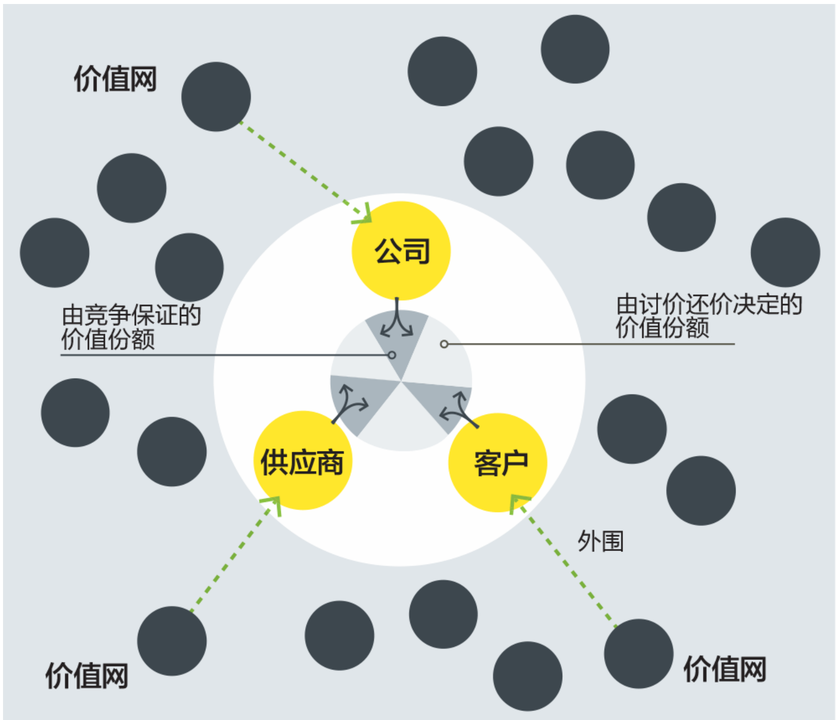
有趣的是，亚马逊公司的问题直接来源于公司的创新，从实体店销售转向在线销售有效地解决了公司的容量限制问题。举例来说，我曾经是亚马逊的早期客户，因为在其他实体书店中，我很难找到如此多的数学专著。从此我不用排队购买书籍，或竞拍有限的客户名额，也不用担心某个亚马逊狂热支持者会将我与亚马逊的关系中排挤出

来。

让情况变得更糟的是，巴诺书店（Barnes & Noble）的网络销售部门也乐于向亚马逊的客户提供价值相似的交易。当时网络零售书店之间的差别微乎其微，即便是微弱的价格差异，也会让购买者在几秒钟或几次鼠标点击之内叛逃。因此，外围中的购买者给零售书店带来强大的竞争。不难想象，亚马逊的利润非常低，因为当时的客户索取了市场价值蛋糕中最大的一块。

价值索取的不同视角

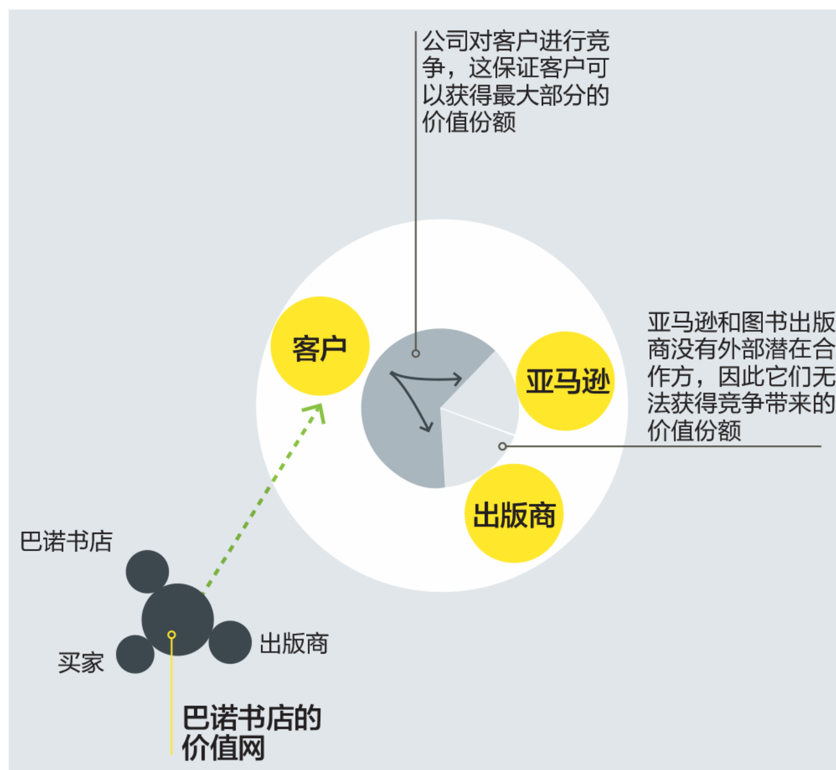
一张价值网地图能描绘出提供产品或服务，并创造价值的各参与方之间的关系，这些参与方包括公司本身，公司的供应商和公司的客户。



价值网如何运行

传统意义上，价值创造被视为是一条链条连接的一系列行为。而在价值网中，一家公司和其供应商和客户进行交易，创造出一定量的价值（由图中心的圆代表）。每一方能捕捉的价值量取决于两个因素：（1）价值网外各方与该方进行交易的兴趣度；(2)该方对其他各方的议价能力。

（返回阅读原文 ）



亚马逊早期的价值网

在开展网上图书零售业务初期（1994－2001年），亚马逊公司的价值网包含公司本身、公司的供应商（图书出版商）和公司的客户。当时亚马逊的客户还有其他交易选择，最主要的竞争对手是巴诺书店的网络分支。因此，公司之间的竞争保证客户可以索取价值中非常大的份额。而亚马逊对价值网外供应商打开大门，任何出版商都可

以跟亚马逊合作，亚马逊的服务不会造成供不应求的现象。因此，亚马逊不会获得供应商竞争带来的价值份额，公司只能寄希望于竞争份额之外那部分可怜的价值了。

（返回阅读原文）

计算战略决策

到目前为止，我对价值捕捉模型的描述，还集中在那些个体公司控制范围外的变量——公司现有价值网中的合作方以及他们面临的竞争强度（取决于价值网外潜在的合作方）。但是，这些变量基本无法说明公司最后能捕捉的价值，它们只能决定价值网中公司价值份额的上限和下限。尽管有时竞争的效应是非常微妙的，但公司合作方面临的竞争力强度决定了公司价值份额的上限，而公司自身面临的竞争力强度决定了价值份额的下限。

当然，公司实际捕捉到的价值是该公司战略决策的结果。常理告诉我们，公司对资源和能力进行投入的选择能够影响公司的竞争机会和结果。通过将合作博弈论应用到价值捕捉模型中，我们不但能证实这种常理的正确性，而且可以理解并预测战略决策对结果的影响。这时，价值捕捉模型对价值创造和价值索取的区分就变得非常重要了。

一家公司对其能力和资源的战略投入可以从两个维度进行衡量：（1）公司资源和能力对价值网中各方创造的实际价值和潜在价值的影响；（2）在交易中，公司从合作方索取价值的能力，该能力的提升也取决于公司对资源和能力的投入。对价值（不管是实际价值，还是潜在价值）产生影响的资源和能力，是由公司的竞争意识所驱动；相反，用来劝说合作方放弃价值，从而索取价值的资源和能力是由公司的议价意识（Persuasive Intent）所驱动，这些资源和能力超越了竞争范畴。

一般情况下，一家公司会根据它面临的竞争力强度，运用其竞争资源和能力，以提高公司能捕捉的价值范围（下限、上限或两者同时

提升）。如果公司部署资源，将价值下限水平提升到价值上限原先所在的水平，那么公司就会从中受益，尤其是当公司的议价资源薄弱时。一家公司的竞争性资源一般很容易辨认，公司的产品和服务、生产资产、创新技巧和客户服务质量都会影响公司在价值网内创造的价值，以及它和竞争外围中合作方可能创造的潜在价值。

广告也是竞争性的，有些广告的目的是为了提高客户购买公司产品的意愿（例如通过改善品牌形象）；有些则是为了减弱客户购买竞争对手产品的意愿，这样就可以削弱竞争对手针对公司价值网内客户（相当于竞争对手外围中的潜在客户）的竞争。这些广告活动通常可以提高公司可捕捉价值的上限；对比广告（进攻性广告）则会增强潜在客户对公司产品的购买意愿，提高公司对外围中潜在客户的竞争力，从而提高公司可捕捉价值的下限。

在现实中，广告常常同时具备两个方面的功效。例如，通用汽车公司在一则广告中推广其子公司安吉星（OnStar Service），就指出其他汽车企业无法提供这样的服务。通用汽车这则广告的目的是为了提高其产品的吸引力，同时降低其他品牌车辆的吸引力。一个类似的例子是一则安眠药广告，它的宣传语是“不会形成依赖”（Not Habit Forming），一针见血地讽刺了竞争对手的产品。

当公司面临的竞争力强度足够低时，它能捕捉的价值上限和下限之间会产生一个较大的差距，这时公司的议价资源和议价能力就变得非常重要了。在这样的情况下，公司应该对资源和能力进行投入，以劝说价值网内合作方让出价值。这样的行动有时会成为公司利润主要的获取力。例如，汽车经销商就经常利用高超的销售技巧，使购买者让出部分利益。

要看一家公司如何整合不同种类的资源，苹果公司是一个非常好的案例，它的网络销售业务与亚马逊遇到窘境形成了鲜明对比。苹果在2001年推出iTunes，到2010年，苹果已经成为世界最大的音乐销售商。2011年iTunes的销售收入达到14亿美元，根据相关估算，其毛

利率高达30%。

对于实体商品，公司可以将容量转化为一种竞争资源：通过限制合作方数量，公司可以保持自己竞争外围充满潜在的合作方。例如，2001年苹果推出iPod时，公司采用了限量供应策略，从而提高客户对公司的竞争。iTunes的专利音乐格式使公司的数字内容获得了苹果硬件产品的稀缺性，而苹果产品外观设计极具吸引力，使客户具有非同寻常的忠诚度。尽管购买者的竞争外围充满了各种数字音乐资源和硬件生产商，但客户对苹果的忠诚使他们与其他合作方进行交易的相对价值得到降低。苹果产品生态系统的互补性已经是一个老生常谈的话题，从价值捕捉模型的角度来看，iTunes商店使苹果产品的价值提高，尤其是那些拥有多种苹果产品的客户；苹果竞争外围的减弱，让公司捕捉价值的上限得以提高。

亚马逊和苹果的故事形成了一个鲜明的对比。在亚马逊的案例里，图书出版商提供的实体商品是数量有限的，而它们的分销商（亚马逊）却几乎拥有无限的交易供应容量；在苹果的案例里，内容提供商提供的是音乐授权，天生没有数量限制，所以它们无法让自己的竞争外围充满潜在合作方。反观苹果，它利用专利音乐格式，将数字内容与实体产品捆绑到一起，限制了产品的供应。

苹果在公司可捕捉价值的上限与下限之间拉开一段距离，这样它的议价资源就可以起作用了。在竞争决定的价值范围外，议价资源可以让公司的合作方让出一部分价值。在大规模零售市场，运用议价资源的一种方式就是控制销售的定价，给购买者提供不容讨价还价的交易。如果讨价还价能给买家带来经济吸引力，尤其是针对大金额的交易，例如购车时，这种策略就会失效。如果公司可索取价值上限与下限之间的间隔缩短，这种策略同样无法发挥作用。亚马逊对价格进行控制就不会带来优势，因为巴诺书店相似的在线业务使亚马逊可索取价值上下限之间的间距非常短。

量化产出

战略决策对公司价值网和竞争外围的确切影响是难以预估的。但有了以价值捕捉理论为基础的数学模型，管理者可以更准确地对这些影响进行评估。在该模型中，公司可索取价值的上下限（决定公司能捕捉的价值范围）是由线性编程计算得来，这项分析技术已经非常普及，连Excel软件都可对其进行处理。

我正在和他人共同撰写Evan Kristen Specialty食品公司（简称EKSF公司）的案例，这是价值捕捉模型在真实商业世界中一个非常典型的案例。在案例中，一家风投组织需要评估EKSF公司的商业计划。作为一家初创公司，EKSF计划在食品店销售事先处理的新鲜蔬菜（清洗过且去根茎的蔬菜），并且365天全年无休地供应各类蔬菜。EKSF公司希望与一些“非传统合作方”建立价值网，这些合作方包括：作为分销商的联邦快递（这样就省去了传统的库存和送货要求）；提供定制加工设备和店内冷冻展示柜等新型设备的供应商；一家运输用制冷剂制造商；负责零售货柜的销售人员；美国加利福尼亚州沃森维尔附近的菜农，他们可以全年种植蔬菜。

传统的行业经验显然无法适用于这种反传统的商业组合，但风投组织可以用价值捕捉模型评估EKSF公司在新型价值网中各方面临的竞争力强度。通过对价值捕捉模型的分析结果与商业计划中的财务目标之间进行对比，潜在投资人就可以根据预测的竞争状况，辨别由议价资源决定的预期利润。投资人通常认为竞争带来的利润比议价带来的利润风险低。

这种分析可以让公司了解价值网所有参与者受到的竞争强度，以及这种强度的变化和平衡。初创公司的交易容量十分有限，所以竞争外围中客户之间对公司的竞争是很强的。而在公司上游——上文中提到的几家“非传统供应商”，它们的竞争外围基本是空的，因为它们只能为EKSF公司提供产品。换言之，EKSF公司和供应商没有其他选择，只能互相合作，组成价值网。

但是，当风投考虑退出策略时，一个中期风险浮出水面。价值捕捉模型揭示出，如果EKSF公司的计划取得成功，这种创新型价值网的功效就会得到证明。这时供应商竞争外围中会出现潜在合作者，其数量增长速度比EKSF公司竞争外围中客户增长的速度快，公司的利润因此会受到挤压。提前预料到这种可能性是至关重要的，这样公司就可以事先从制冷剂供应商处索取专利许可，预防上述情况的发生。

公司战略是一个复杂的领域，而历史证明，社会科学的进展总是时断时续的。因此，价值捕捉模型要成为一种系统解决方案的管理工具，可能还需要10年时间。但是，价值捕捉模型的开发工作，已经给设定公司战略方向的管理者带来重要的启示。如果战略领域的研究者最终成功开发出一个精简的模型版本，以及一套合理完整的输入变量，那么价值捕捉模型将成为一个重要的理论范式。在此基础上，实证研究将会对模型不断改进，最终形成创新的良性循环，不断改善公司的商业实践。



迈克尔·瑞尔是多伦多大学罗特曼管理学院战略副教授。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年6月刊。

“塑造型”战略最适合中国企业

陈庆麟（Ted Chan） 李敏（Rachel Lee） 马丁·瑞夫斯（Martin Reeves） 廖天舒（Carol Liao）| 文

调研发现，只有四分之一的中国企业能结合自身所处的环境选用合适的战略风格并合理部署。鉴于中国市场环境的可塑性和不可预见性都高于发达市场，因此中国企业需要采用“塑造型”战略。

在《战略之战略》（见《哈佛商业评论》2012年9月刊 ）中我们写道：公司的战略风格必须与日益多元化的商业环境相匹配。商业环境的评估需考虑两个维度：环境的不可预见性（企业能在多大程度上预测市场环境的变化和发展）以及环境的可塑性（企业能在多大程度上对市场竞争环境施加影响）。因此，对各种环境作出的响应包含两大维度：如何适应和如何塑造。把这两个因素放在一个矩阵中，就可以得到四种战略风格，即：经典型（Classical）、适应型（Adaptive）、塑造型（Shaping）以及愿景型（Visionary）（参阅图“四种战略风格”）。每一种战略风格只适用于某一特定环境。我们通过对发达市场和发展中市场中企业高管的广泛调研，发现能够结合

具体环境选择并部署正确的战略风格将使企业获益匪浅（股东总回报平均高于市场4% - 8%）。然而，能够真正找到合适的战略风格并合理部署的企业少之又少。

许多企业未能及时体察自身环境中的不可预见性和可塑性，因而采用了错误的战略风格。BCG战略智库（BCG Strategy Institute）的一项全球研究发现，每10家公司中就有6家或是无法准确把握自身商业环境的特性，采用了错误的战略风格，或是具体战略制定实践与所选的目标战略风格不一致，其中以后者尤为常见。中国也不例外，在同样的调查中，我们发现只有四分之一的中国企业能结合自身所处的环境选用合适的战略风格。

四种战略风格	
经典型	适用于稳定、可预测且不会轻易改变的环境
适应型	更灵活和具有实验精神。企业需要不断调整目标和战术以应对不断变化的环境
塑造型	意味着将商业环境朝对自身有利的方向加以影响和塑造
愿景型	适用于企业能够预见具有吸引力的未来终极状况，同时有能力来予以实现的环境，其特点是一种“打造并实现未来”的方法

（ 返回阅读原文 ）

与其他新兴市场一样，中国市场环境的可塑性和不可预见性都高于发达市场，因此需要采用“塑造型”战略。

分析表明，中国市场的不可预见性和可塑性几乎是美国市场的两倍，并呈现日益加剧之势。我们利用市值波动性来衡量市场的不可预见性，并运用一个包括市场增长（正相关）、规模收益（负相关）以及行业分散度（正相关）的、跨行业的综合指数来衡量市场环境的可塑性。

中国市场的经济不可预见性非常高，主要原因在于中国经济以出口和投资为主导。对出口业的高度依赖，使中国面临全球市场的激烈竞争，并承受因劳动力成本上涨而导致竞争力下降的风险。经济对投资的高度依赖则意味着若中国政府和国有企业无法继续维持较高的投资率，经济就会面临衰退的风险。中国市场还存在监管不确定性，因为政府一直致力于平衡一系列存在潜在冲突的目标，即：增长、均衡和可持续发展。此外，竞争环境也存在诸多不确定性，主要来源于市场的高速发展、由技术进步和人口结构变化推动的业务模式创新、以及许多行业仍处于初期发展阶段的现实。

中国市场的可塑性来源于多个方面。市场的高速发展为新架构的形成提供了空间，因此在形成之初无需争夺现有竞争对手的客户；许多行业本身就很分散，这意味着那些希望重塑行业格局的企业在前行道路上不会遭遇大型强势的老牌企业；技术的高速发展为“颠覆性创新”的出现创造了机会，而这些创新能够撼动现有的市场架构；人口老龄化带来诸多新问题，从而形成一系列尚未定型的新市场；而相比主要规范均已设定到位的成熟监管机制，中国较为年轻的监管体系也比较容易受到影响和塑造。

做好“适应”和“塑造”工作

采用“塑造型”战略，企业必须开展两方面的工作：“适应”，对环境中的不可预见性作出合理响应；“塑造”，对行业市场格局的发展施加影响。

“适应”工作的开展依赖于以下五项“适应能力优势”，具体的能力组合应视所处市场环境不确定性的来源而定。

市场触觉优势 能够赶在对手之前，及时识别所处环境中的微弱信号并迅速采取有针对性的行动。例如，一家国际领先的媒体企业，因为客户流失率居高不下，所以修改了处理客户数据的分析方法。为了搞清楚客户流失的类型，它们运用了“神经网络”(Neural Network)技术。由此，公司发现了导致客户流失的变量之间的隐含关系，并针对有流失风险的客户，采取了一系列挽留客户的活动。预测流失的准确率，高达惊人的75% - 90%——这为公司带来了巨大的经济利益。

实验能力优势 能够小规模快速地试验各种新的业务模式、产品服务和渠道等方法，并将成功经验快速经济地升级推广。海底捞公司鼓励每个员工积极针对不同顾客需求提供定制化的服务，把每一次失败看作是通往成功路上的一次学习之旅，总结经验以完善下一次试验，并且拥有一套正式的流程来定期筛选实验结果并推广成功经验。凭借大胆的创新实验和完善的实验体系，海底捞在中国竞争激烈的餐饮市场开创了一条独特的成功之路。

组织架构优势 建立一个能够快速适应高速变化市场环境及需求的组织架构。海尔集团推出了“小微企业”的组织架构理念，将8万多名员工划分为2000多个自主经营体。每个经营体在很大自由度上决定自己的商业模式和发展规划。通过“小微企业”组织架构的实施，海尔极大地调动了员工市场应变的积极性，并且通过市场“看不见的手”的作用，实现了企业资源面对市场环境变化条件下最有效的调配。

商业体系优势 打造一个具有较强适应能力的商业生态体系。体系内的企业能够缓冲市场风险、提供各类技能和视角、大范围地捕捉环境变化的信号，通过广泛的创新活动快速响应市场变化。利丰集团打

造了一个由超过8000家供应商组成的强大商业体系，并通过模块化的管理体系让所有供应商的强项叠加，从而作为一个整体为客户提供服务，不仅保证了客户订单快速高效的完成，而且极大增强了对风险和变化的抵抗能力。同时，庞大的供应商体系也为利丰集团提供了丰富的市场信息，帮助利丰更有效地应对市场的变化。

社会责任优势 积极应对不断演变的广泛社会要求，了解当前的社会挑战，并有能力为应对这些挑战贡献自己的力量。獐子岛集团面对庞大的海洋资源，积极致力于科技创新，开发出一套维持平衡生态系统的“多营养层次综合水产养殖法”，提高了生物多样性，减少了垃圾产生，同时还提高了产量和收益，从而成为新型水产养殖业的国家重点龙头企业。

“塑造”工作要求企业积极影响本行业的结构形成，以朝着对自身有利的方向发展。企业可以运用以下四种能力来塑造市场环境：

打造相互协作的生态系统 企业可以从三方面来打造一个让参与各方互创价值的生态系统：一是，降低进入门槛，提高商业伙伴参与度；二是，强化系统的优势，通过设定标准，降低交易成本，建立反馈机制，鼓励参与各方分享经验；三是，作为系统的协调者，努力维护生态系统的可信度，保持系统冗余及多元化，以提高系统的稳定性。打造理想的生态系统需要企业深入细致地了解所处行业的参与者，包括哪些因素能够激励他们，同时还需要有能力识别双赢的发展机遇。借鉴其他行业的经验并总结成功模式通常会颇有收益。

作出颠覆性的创新 能够开发出具有颠覆性的创新产品或业务模式，从而塑造自身所处的市场环境，并让企业成为最具吸引力的合作伙伴。着眼于颠覆性创新的企业不是一味专注于提供现有产品的“更好”版本，而是寻找机会，重新定义产品对客户的用途。这就要求企业拓宽视野，问问自己“我们还可以解决哪些问题”。此外，还要求企业以更具经济效益的方式开展尝试及实验——速度比对手快，成本比对手低，或是获得的经验更胜对手一筹。

增强影响力 能够比竞争对手更有力地影响本行业中的各主要参与者。这就要求企业能够明确需要影响的对象以及他们所感兴趣的方面，而且目标不再局限于自己的客户和供应商，而是延伸到监管机构、社会、与自身能力互补的机构，甚至可能还有某些不同意见者。为此，企业需要建立可信度、信任感和亲和力，这都需要投入时间、资源并要求具备很强的沟通技巧。最后，还要求企业在行动过程中能够区别“轻重缓急”——首先与最具实力的同盟联手起步，积累到关键规模；然后进一步优化夯实自身定位，从而赢得业界机构认可的。

建立主动精神 能够把握先发优势——行业主流结构一旦形成，就很难再撼动。要做到这一点，就要求企业以积极前瞻的态度开展战略规划，主动求新求变，而不是坐等环境的变化。此外，企业还要具备灵活的组织结构，能够快速调整和学习。影响速度的一大主要障碍是风险偏好——许多公司仍采取“观望”的态度，因为它们认为主动尝试改变所处环境的风险太高。

先锋型企业的经验

已有不少先锋型中国企业在中国及国外市场开展了“塑造”工作并取得成功，也有不少跨国企业在中国的成功经验。

华为 华为打造合作互赢的商业体系，从发展中国家成长起来的全球电信设备业巨头，并积极参与相关国际标准的制定，成长为全球电信设备业巨头。

华为建立之初，面临国内电信设备市场被欧美日品牌垄断的局面，积极加强和电信运营商以及地方政府的合作，尤其注重当时国际品牌尚未关注的农村市场，成功建立起一个和客户以及监管机构良性共赢的体系，深刻改变了竞争环境并迅速赢得了市场。从20世纪90年代中期开始向发展中国家的海外扩张中，华为深刻地认识到发展中国家对于经济发展和提高人民生活水平的迫切需求，投入资源培训并开

发创新商业模式，使当地低收入人民有能力成为华为的商业伙伴（例如在孟加拉国开展的Phone Lady项目），在改善他们生活水平的同时也建立起一个牢固的商业体系，从而在众多发展中国家取得巨大成功。另一方面，华为积极参与国际电信和互联网业标准的建立，已成为约150个标准组织的成员单位，更通过卓越的贡献成为一系列重要标准组织的理事会成员。

淘宝 淘宝打造更适合中国国情的创新电子商务平台和体系，成为中国电商行业绝对的领跑者。在淘宝网建立之前，eBay已经携其在美国市场的成功势头，通过收购易趣网进入中国，并将其在美国市场的成功商业模式移植到中国。淘宝敏锐地察觉到中国网络用户对收费和网络安全的高度敏感可以作为淘宝颠覆eBay模式的切入点。淘宝则从2003年成立一开始就大打免费牌，对所有交易完全免费，把盈利模式主要放在提供广告等增值服务上，完全改变了传统电商平台收取登录费和交易费的模式；同时，改变了在eBay买卖双方直到实际购买行为发生以后才能直接对话的做法，而通过阿里旺旺为用户提供免费便捷的沟通渠道，并通过自有的支付平台支付宝，提供付款中介服务。买家所付货款由淘宝暂时保管，卖家只有在买家确认收货以后才能收到货款，从而在很大程度上提升了买家的放心程度。淘宝迅速成长为中国电商的领先者，在B2C和C2C市场都稳居头名。

诺和诺德 它积极主动地影响行业参与者，在中国糖尿病市场取得巨大成功。诺和诺德在糖尿病市场的成功主要源于三个方面：创新、影响力和把握主动。诺和诺德率先推出创新的“患者关爱俱乐部”，目前已有6万多名会员。这个俱乐部让制药公司的角色从胰岛素供应商转变为关爱患者的合作伙伴，提供一系列支持机制，确保患者在日常生活中严格遵守干预措施，大大降低了诺和诺德的客户流失率。诺和诺德“塑造”行动的另一举措是精心营造对监管机构的影响力，诺和诺德投入专业力量和资源，帮助政府设定治疗标准，开展医生教育项目，在中国组建由临床专家组成的顾问团。这些努力既为市场在短时

间内建立起更为完善的治疗标准，同时也提高了诺和诺德在患者中的认知度，从而为公司赢得了更大的市场。诺和诺德也是最早进入中国糖尿病市场的药企——20世纪90年代，在人们尚未广泛认识到糖尿病带来的威胁之时，诺和诺德便已把握先机，率先进入。

不论是本地企业还是跨国公司都能够成功影响自身在中国市场的生存环境。这些企业各自面临不同的挑战，也呈现出不同的优势。

本地企业在深入了解中国市场方面具备一定优势。它们了解本行业的主要参与者，经历过在中国其他背景下成功运作的各种架构。此外，通过多年经营建立起来的关系网、营造起来的信任感和可信度，都有助提高本地企业的影响力。本地企业通常规模较小、更具创业精神、灵活度高，因此善于把握先机。但由于资源匮乏，它们对那些已经出现在境外市场的创新或架构存在盲点，因此往往在创新和影响力方面面临不少的挑战。

跨国公司在不同的全球市场经历过众多成功架构，拥有庞大的资源和强有力的品牌，为其赢得很强的影响力。深厚的技术专长让它们能在创新方面有所作为。跨国公司所欠缺的可能是对中国市场状况以及对主要行业机构激励因素的了解。另一项主要挑战是如何在不同的市场采用不同的战略风格，以及如何在核心业务承受压力的时候，尽可能避免在中国市场采用以效率为核心的“经典型”战略思维。跨国制药公司就是很好的范例，近年来它们在中国市场的份额不断流失于本地药企。原因就在于，它们一直试图使用其在发达市场惯用的“经典型”战略风格。

市场成功5步法

放眼未来，我们认为企业应当开展以下5大步骤，以在中国市场斩获成功。

第1步：梳理不确定性的主要来源 企业应分析中国市场不确定性

的各主要潜在来源，如：经济、监管、竞争以及各行业的特定因素等，并了解这些不确定因素可能对企业自身带来的影响。企业领导者必须自问，在应对潜在变化及其影响方面，公司还存在哪些差距。

第2步：了解自身的能力缺口 企业领导层必须对自身在适应市场变化和塑造市场环境方面的能力进行评估，清楚公司缺少哪些必要的技能。

第3步：制定计划，弥补差距 应制定详细的蓝图来弥补上述能力缺口，包括实施变革举措的时间表，明确各项工作负责人的具体职能。

第4步：制定“塑造型”战略 企业领导层必须了解哪些问题是塑造市场的关键点，并理清自己的企业在塑造市场环境方面相比中国市场的其他同业竞争者具备哪些相对优势。本地企业和跨国企业都要扬长避短，消除盲点，进而为“塑造型”战略制定切实可行的计划，明确战略的执行需要运用哪些工具，采取哪些手段，并决定由谁来推动这一战略的实施。

第5步：树立相应的理念和文化 企业领导者必须打造一个适度聚焦外部环境并积极致力于塑造这一环境的企业。为了实现这一点，企业领导者需要通过建立激励机制和提供实际范例，打造积极应变、勇于尝试的企业文化。这一点对跨国企业尤为重要，因为它们原有的理念可能更适合不确定性较小、可塑性较低的商业环境。

今后，中国将一如既往地为本地企业和跨国公司提供巨大的发展机遇。成功将属于那些善于运用自身独特定位和能力来塑造一个对自身有利的市场环境的企业。而如果忽略了这一方面，企业即便能在短期内实现发展，但就长远而论，也必定会在全世界最具发展前景和最重要的市场中折戟于对手。



陈庆麟是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，BCG

大中华区战略专题组负责人；李敏是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，BCG大中华区人才及组织专题组负责人；马丁·瑞夫斯是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，BCG战略智库负责人；廖天舒是波士顿咨询公司合伙人，BCG大中华区董事总经理。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年6月刊。



哈佛商业评论 增刊：数字时代的快战略

《哈佛商业评论》出版集团
Harvard Business Review Group, www.hbr.org
总编辑 Editor-in-Chief
Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版
Harvard Business Review Chinese Edition,
hbrchina.org
总编辑 Editor-in-Chief
王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心
主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京
Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,
Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editor
程明霞 Cheng Mingxia
助理主编 Assistant Editors
李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun
高级编辑 Senior Editors
李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan
高级编译 Senior Articles Editor
安健 An Jian
新媒体主管编辑 Digital Executive Editor
徐明 Xu Ming
高级撰稿 Senior Writers
王丰 Wang Feng
编辑 Copy Editors
李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing
编译 Articles Editors
王晨 Wang Chen 康欣叶 Kang Xinye 刘铮筝 Liu

Zhengzheng
撰稿 Writers
熊静如 Xiong Jingru 李茂 Li Mao
新媒体编辑 Video Editor
腾跃 Teng Yue
视频编导 Digital Editor
牛文静 Niu Wenjing
图书编辑 Book Editor
王晓红 Wendy Wang
创意编辑 Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
流程编辑 Flow Editor
白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center
视觉主管 Director
夏丽川 Xia Lichuan
图片总监 Photo Director
左微微 Zuo Weiwei
美术编辑 Graphic Designer
于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang
图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui 张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

贾建波 Jia Jianbo

总经理助理兼市场总监　Executive Assistant/ Marketing Director

陈冰清 Robin chen

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu
高级市场部经理 Senior Marketing Manager
王欢 Wang Huan
高级客户经理 Senior Account Managers
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨志清 Yang Zhiqing
市场经理 Marketing Manger
张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai 周圆 Zhou Yuan 陈萌萌 Chen Mengmeng
品牌经理 Branding Managers
王文睿 Wang Wenrui 曲海艇 Qu Haiting
品牌专员 Branding Executive
吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director
颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director
郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong 朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

SEEC 財訊 财讯传媒集团出品

PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review,

HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：数字时代的快战略

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015
本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00005307-20150119
最后修订：2015年01月19日
制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论



金融系列

资本主义的窘境

金融危机启示录

股东做不到

智胜维权投资者

华尔街之罪



08危机周年祭

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：08危机6年祭——反思中的探索

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

增刊：08危机6年祭——反思中的探索

序： 反思是为了未来

制度

资本主义的窘境

理论

金融危机启示录

公司治理

股东做不到

智胜维权投资者

管理

华尔街之罪

四招驯服大银行

终结“短期主义”暴政

版权页

哈佛商业评论

增刊：08危机6年祭——反思中的探索

编辑：钮键军

序

反思是为了未来

6年前，雷曼兄弟的倒闭，造成了近百年来杀伤力最大的一次金融危机。为此，各国政府集体出手，从而避免了1929年式的大萧条。

但这次集体救市只能是饮鸩止渴：各国经济结构“新瓶老酒”，固有问题依然存在。这就造成了现在欧美经济的持续衰退，而新兴市场，包括中国在内经济依然存在巨大的不稳定性。甚至有人指出，新的危机马上就将到来。

如何避免新的危机？充要条件是厘清上次危机的根源，并对症下药。在这方面，西方理论界做的较为深入，他们不仅从制度层面去反思2008年危机，更从企业微观层面去探讨相应的解决之道。

后者中的佼佼者是《哈佛商业评论》，欧美经济界的巨擘们都在《哈佛商业评论》上发表文章，阐述各自独到的见解。他们或从资本主义制度本身，或从公司治理结构，或从西方经济学理论的沿革，或从高管薪资的角度，给出了自己的解决方案。比如，“颠覆性创新之父”克里斯坦森从资本主义制度角度开始反思，并从企业微观层面以及商学院教育角度给出了自己的方案。《哈佛商业评论》出版集团编辑总监贾斯汀·福克斯（Justin Fox）则分别从公司治理和经济学理论角度进行了反思。

但正如麦肯锡全球总裁鲍达民所说，商业领袖必须要有所担当，因为他们正面对这一大抉择“或是来改变资本主义，或是通过政治途径和迫于公众压力，让资本主义变成我们想要的样子。”

在2008金融危机爆发六周年之际，《哈佛商业评论》中文版特将刊载于《哈佛商业评论》上的相关文章集结成册，希望读者们能促成

更为积极的反思。

《哈佛商业评论》中文版编辑部

08危机6年祭——反思中的探索

The Capitalist's Dilemma

资本主义的窘境

克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen ）
德里克·范贝弗（Derek van Bever）| 文
安健 | 译　刘铮筝 | 校　钮键军 | 编辑

公司青睐能削减职位的效率提升型创新，却对能带来工作机会的市场创造型创新敬而远之，这就是资本主义的窘境。其成因在于误将资本视为稀缺资源。本文提供了引导资本流向等4种探索性解决方案，核心是重拾“企业存在的惟一目的就是创造客户”这一管理精髓。

众包　在过去一年，作者邀请哈佛商学院参加过“建立持续性成功企业”课程的在读学员和毕业生共150人加入到本文的研究中，有的合作者亲身投入研究中，有的则通过网络合作平台参与其中。

世界经济就像一台陈旧的机器，不时发出恼人的噪音，人人都知道它出了问题，但连最优秀的机械师也无法确定故障所在。自2008年

金融危机爆发以来，世界经济就一直在复苏之路上蹒跚。从官方宣布衰退结束至今已过去60个月，美国经济依旧踯躅不前，呈现着经济增速和新增就业双低的态势。

此外，我们还发现，即便利率已创下历史新低，怀揣着巨额现金储备的企业们却依旧不愿投资到那些可能促进发展的创新活动。这不禁让我们深思，造成这种局面的原因何在？是缺乏市场机会，还是管理者缺少识别机会的慧眼？企业这种行为与整体经济不振有何联系？到底是什么在拖累经济增长？

用大部分经济发展理论观察宏观经济层面，就像从3万英尺的高空鸟瞰全局，我们能轻松发现创新与经济增长之间的联系机制。然而要理解推动经济增长的真正动力，就要深入到公司内部，并探究公司高管的思想，因为他们才是投资并管理创新的人。本文基于克里斯坦森2012年末在《纽约时报》发表的文章撰写而成，目的就是通过考察公司的具体状况，建立起一种自下而上的创新理论。

大约1年前，我们邀请哈佛商学院“建立持续性成功企业”课程的在读学生和往期学员加入到我们研究中，他们来自世界各地，有的在公司供职，有的自己创业，还有人在金融领域工作（详见后文：研究新途径 ）。起初我们发现了一系列影响经济复苏的因素：政治动荡、经济不确定性加大、美国政府减少对研究项目的支持以及贝尔实验室等创新平台的关闭等。（在《华尔街之罪》 一文中，我们的同事高塔姆·穆昆达认为，金融领域不断膨胀的权力是制约经济发展的主要因素。）

然而，很快我们将注意力集中到开篇提到的问题：公司在投资创新项目时的选择机制。和复杂的宏观经济因素不同，这些选择完全掌握在管理者的手中。

经过研究，我们厘清了管理者作茧自缚，不敢投入到他们认为高风险的创新活动的原因。在我们看来，如果能付诸实践，这些创新活动将为经济发展和就业状况做出最直接的贡献。我们希望，本文所提

供的一些方法能抛砖引玉，推动该领域内更多研究和发展。

上述问题的症结在于，不同类型的创新对经济和公司产生的影响天差地别，然而人们却用完全相同且不完善的标准对它们进行评估。换言之，运用现行金融市场和公司使用的评估标准的结果，就是让缩减工作岗位的创新比创造就业机会的创新更具吸引力。这种标准来自一种过时的假设，借用作家乔治·基尔德（George Gilder）的话：资本是一种“稀缺资源”，人们应该不惜一切代价保护资本。然而资本已不再是稀缺资源，美国企业拥有1.6万亿美元的现金储备这一事实就是例证。要想让这些现金的回报率最大化，企业就必须转变将其视为稀有资源的看法。我们认为，与现金相比，吸引并有效配置人才，进而抓住发展机遇的能力才是当今真正的稀缺资源。要适应市场环境的变化，企业评估投资的工具以及对稀有资源的价值判断都亟需更新。

在提出解决方案之前，我们先要分析创新的类型。

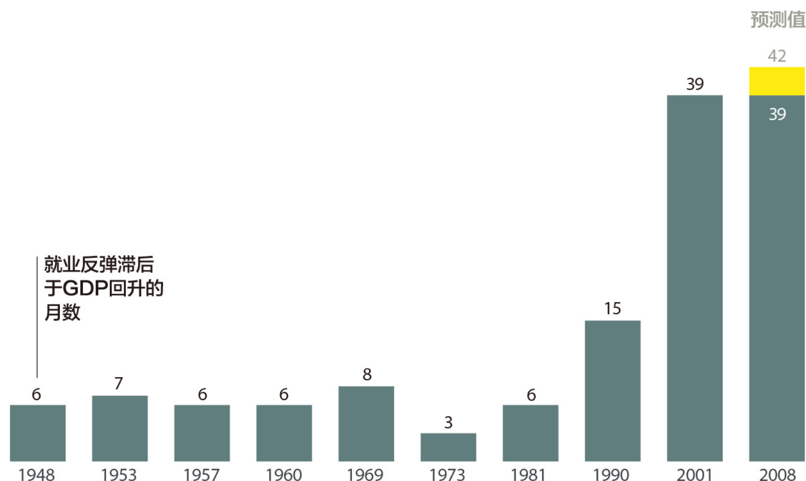
研究新途径

在撰写本文时，我们邀请了哈佛商学院校友通过众包的形式参与到研究中。合作主要通过由校友汤姆·胡默尔开发的OpenIDEO在线平台实现。卡里姆·拉哈尼（Karim Lakhani）领导的哈佛商学院数字倡议也给予我们关键的支持。这个在线平台首次搭建起一个哈佛商学院校友进行众包合作的社区。本文获得了社区的授权，将校友对本次研究的贡献在文中分享。要了解更多研究的众包情况，请登录 hbr.org/interactive/christensen 。

（ 返回阅读原文 ）

无法带来就业的经济复苏

1948年美国经济衰退之后，就业状况的好转通常落后于GDP反弹6个月。然而从1990年，这种滞后性被大大拉长。在最近一次衰退后，距GDP恢复正常标准已经过去39个月，就业状况依旧没有赶上GDP回升速度。预计这种状况还要持续2－3个月。



（数据来源：美国劳动统计局、美国经济分析局和麦肯锡全球研究院）

三种创新

在研究公司间竞争状况时，克里斯坦森提出过影响深远的颠覆性创新和维持性创新概念，这种分类是基于市场新进入者挑战传统公司统治地位的不同阶段。本文则聚焦于创新的结果——对经济发展的影响。这需要我们用不同的方式对创新进行分类。

性能提升型创新 体现为新产品替代旧产品。一般情况下，此类创新产生的新工作岗位十分有限，因为新产品是替代性的，一旦消费者购买了新产品，就不会再购买旧产品，比如购买了一辆丰田普锐斯后，你不会再去买一辆凯美瑞。在《创新者的解答》中，克里斯坦森将这种创新称为维持性创新，所有成功的传统公司都会试图不断复制

此类创新，因此会为其配置大量资源。

效率提升型创新 是帮助公司以更低的成本制造成熟产品或服务，以便用更低价格出售给原有客户。我们将该类创新中的某些案例称为低端颠覆，它们常常会引发商业模式的创新。例如沃尔玛就是零售行业的低端颠覆者，同理，Geico公司（Geico是美国第四大汽车保险公司，是沃伦·巴菲特的伯克希尔·哈撒韦公司投资公司的合伙人，其经营模式是通过削减大部分销售成本、降低认购风险使汽车保险卖得更便宜——编者注 ）是保险行业的低端颠覆者。此外，此类创新还可体现为流程改进，例如丰田的零库存生产系统。效率提升型创新有两个重要的作用，一是提高生产效率，这对保持竞争优势至关重要，但会带来痛苦的副作用：削减工作岗位；二是释放资本，使其运转更高效。丰田的生产系统让公司原本两年的库存周期骤减为两个月，帮助公司释放了大量资金。

市场创造型创新 则是通过对复杂或昂贵产品进行革命性的改进，吸引新的消费者群体，创造出全新的市场。计算机的发展是此类创新的代表。最初大型机造价高达几十万美元，且仅供一小批专业人士使用；个人电脑则将价格降至2000美元，使消费者群体扩充至几百万人；现在智能手机只要200美元，从而将消费者群体扩充至全球数十亿人。此类创新频繁出现，几乎形成了定律：只要某种产品或服务的技术或价格门槛极高，那么就有可能从中发现并开辟出新市场机会。

市场创造型创新有两个关键前提。一是要有能提高产量，同时降低成本的技术进步。二是要有新商业模式，即能够通过大幅降价，将非客户转化为客户的能力。如果运用得法，效率提升型创新也能将非客户转化为客户，从而成为一种市场创造型创新。最经典的案例是福特的T型汽车。由于本身设计简洁，加之福特独创的生产线系统，T型汽车的制造形成规模效应，造价大幅降低，让大多数美国家庭负担得起，福特从此开辟出私家车市场。同理，德州仪器和惠普采用固态元件技术，将低成本的计算器普及到世界各地的学生和工程人员。

进行市场创造型创新的公司往往能产生新工作岗位。随着客户不断增多，公司需要更多的员工来进行生产、分销、销售和后勤保障工作。此外，公司供应链的上下游企业以及依托创新形成的新平台上的合作伙伴，也会产生大量工作岗位。贝塞麦转炉于1856年获得发明专利，史无前例大幅降低了钢铁冶炼成本。安德鲁·卡耐基利用这种革命性技术建立了汤姆森钢厂，价格廉价的钢铁催生了铁路产业。在19世纪最后25年，美国钢铁业的雇员人数增长了3倍，在1900年达到18万人；20年后，铁路产业的雇员人数达到180万人。

降低成本的技术同刺激消费的市场远见相结合，将满足新顾客需求。这常常引发革命性创新。10年前，苹果公司试图寻找一种价格低廉，轻巧便携的音乐储存介质，让人们能随时随地享受音乐。得知东芝正在开发1.8寸硬盘，苹果公司意识到机会来临，此后它不仅开发出iPod，更创建了以iTunes为中心的平台商业模式。如果特殊玻璃和材料制造商康宁和电信公司Global Crossing当年没有铺设足够多的低成本暗光纤网络，谷歌、亚马逊和Facebook也许根本不会存在。

市场创建型创新的发展需要资本，甚至是巨额资本，但同时会产生大量工作机会，当然创造就业机会不是创新目的。每时每刻各行各业中都有效率提升型创新发生。如果运用得当，我们就可以大幅降低产品成本，并使产品更易于获取，这样就不必削减工作岗位，甚至能创造新就业机会。

3种创新的不同组合，都会对国家、行业和公司的发展起到重要作用。如果能将用于效率提升型创新的资本投入到市场创造型创新中，我们的经济将受益匪浅。然而这种假设实现的难度颇高，我们将在后文中阐述。

被恪守的旧信条

回到开篇的问题：公司为什么青睐削减职位的效率提升型创新，

却对能带来工作机会的市场创造型创新敬而远之？答案是一个未经验证的经济假设：资本使用效率是判断公司表现的惟一标准。这种假设根深蒂固，几乎已成为信条，它严重影响了投资者和管理者对市场机遇的判断。我们将这种现象称为“资本主义的窘境”。

让我们追溯这一经济假设的来源。西方经济学的一个基本原则是，如果制造产品或服务的原料供应充足且价格低廉，例如沙土，人们就不会珍惜这种资源，甚至会挥霍浪费。但稀有昂贵的资源则必须小心谨慎地管理。一直以来，资本是稀缺昂贵的资源。因此投资者和管理者都被灌输这样的信条：要让每一美元资本带来的收益和回报最大化。

今天我们依旧需要谨慎管理稀缺资源，但资本已不在其列。贝恩最近的分析很好地阐述这了一观点，该分析认为，目前已经进入到“资本极度过剩”时代。贝恩预计，当今全球金融资产总和是同期产品和服务产出值的10倍，随着新兴经济体金融部门的发展，到2020年，全球资本还会增长50%。我们其实已经淹没在资本的海洋中。

由于人们笃信资本效率的重要性，金融界衡量利润能力的工具，早已不是美元、日元和人民币，而是净资产回报率（RONA），投资资本回报率（ROIC）和内部收益率（IRR）等财务指标。这些指标仅是分子与分母的简单之比，却给管理者带来了更多提升业绩表现的手段。为了提升RONA或ROIC，管理者一般通过提高利润来增大分子；如果这样做有难度，他们就会致力于缩减分母——公司资产，也就是尽量外包。同样，他们既可以通过提高利润，也可简单地缩短回报周期来提高IRR；要知道，在利润不变的情况下，只需投资那些短期见效的项目，IRR就会自然提高。

相比之下，创造型创新就没有这样的投资吸引力。因为这类创新的投资回报期需要5到10年，而效率提升型创新只要1到2年就能见效。更糟糕的是，前者需要大量资本才能形成规模；而后者则会减少公司资本规模。此外，效率提升型创新的风险看起来要小得多，因为

其市场已经存在。当你用财务指标衡量这些创新时，效率提升型创新无疑会胜出。

我们需要一场革命吗

金融圈的游戏规则已经根深蒂固，要带来真正的改变，我们几乎需要一次现代版马丁·路德宗教改革，理由有三：

Thesis 1

我们需要新方法来评估对创新的投资。华尔街对成功标准的定义影响了大部分人对投资的选择。我们越来越重视净资产回报和内部回报等财务指标，导致企业越来越倾向于能削减成本，减轻资产的创新。这导致企业将提高效率的创新作为最优选择，持币观望次之，再次才是带来就业机会的创新。

Thesis 2

我们不再需要小心翼翼地积攒资本。目前资本充足又廉价。企业应该利用这些资本，而非囤积。企业的资源分配流程无法反应出当前的经济环境和资本市场。投资回报门槛并非神圣不可更改，可以也应该随资本成本的改变而变化。

Thesis 3

我们需要新工具来管理稀有和昂贵的资源。例如，我们如何衡量在培养人才方面的投资？如何衡量企业吸引和留住人才的能力？我们是否应该将时间作为一种珍稀资源？

长期投资者在哪里

有人想当然地认为，短期投资者青睐上述财务指标；而机构投资者会更看重长期价值创造，后者的投资可以抵消投资短期化倾向。实际情况却与这种猜想大相径庭。养老基金是全球规模最大的基金种类，总资产超过30万亿美元，仅美国养老基金规模就近20万亿美元。理论上，养老基金应该最具耐心，然而大部分养老基金都没有展现出应有的耐心，它们甚至还引领了追求短期回报的潮流。我们的合作者剖析了养老基金这种“自相矛盾”的行为模式。造成这种现象的因素非常复杂，包括整体回报率低，潜在的未履行出资承诺和人均预期寿命增长等。这些因素致使养老基金的成长速度不够快，无法履行日益沉重的义务。因此它们不得不追求短期回报，并要求被投公司及其管理者达到苛刻的要求回报率。如果无法调整过高的收益预期和要求回报率，未来养老基金的发展就愈加艰难，从而形成恶性循环。

风险投资基金（VC）一般被认为不太在意公司的短期回报，因为它们对市场创建型创新更感兴趣。很多VC确实如此，但也有很多VC热衷于投资那些从事性能改进型和效率提升型创新的初创公司，这些公司创业就是为了在一两年内出售给大行业孵化器。我们的合作者在与VC沟通时发现，很多VC青睐的创业计划都有同成熟公司一样清晰明确的市场定位。

降低资本成本会鼓励管理者和外部投资者冒险吗？从技术角度来看，目前资本成本确实很低，美联储的再贴现率已接近零。然而问题是，企业界和投资者从未从中受益，主要是由于苛刻的资本回报率要求推高了实际的资本成本。创业者经常在商业计划里宣称，投资者能得到5倍的投资回报，VC对回报率的要求更高。就连公司内部商业计划也通常要求20%－25%的回报率，因为回报率必须与企业历史权益资本成本持平。投资者和管理者都被灌输：投资价值计算要以企业成本为基础，辅以不同风险系数的加权。因此当真正寻求资金投入时，资本成本要远高于零。

另一个不为人知的事实是，投资者获得的实际投资收益在不断减

少。与此前情况大不相同，如今任何一个有前景的商业机会都会被大量公司和投资者觊觎。激烈竞争导致交易成本上升，使投资回报大打折扣。近10年来，VC投资的总回报率每年都在递减。威廉·萨尔曼（William Sahlman）教授将这种现象称为“资本市场近视症”。

每年美国公众公司的商业计划都会涉及对新市场的投资。只要对这些公司的研发预算稍加留意，你就会发现，只有很少一部分预算被投入到市场创造型创新中。还有一部分预算用于性能改进型创新，绝大部分预算则用于效率提升型预算，比例之高甚至超过公司管理者的预计。我们的合作者还提到了近年来逐渐流行的“研发成本回报指数”（RORC），该指数是当年利润与上一年研发费用的比率。该指数的出现使得公司更加偏爱前两类创新。

令人失望的是，目前的资本分配更青睐那些瞄准现有客户的投资，而对新市场中高成长、高利润的机会视而不见。这导致了悖论：企业在看似容易获利，实则竞争惨烈的成熟市场中激烈拼杀，却不顾在规模、利润和机会方面的广阔蓝海。本文一位合作者是一家老牌《财富》100强制造企业的产品经理。他告诉我们：“我们已经抛弃了投资组合的概念，几乎每一项投资的目标都是要提高公司的关键财务指标。”其结果就只能是那些旨在提升效率的短期计划泛滥。“如果我提出不同意见，上级的反应是‘这个点子听起来很有趣，本财年结束后我们再讨论吧’”。

这些问题彼此关联，相互作用，其结果是，原先为资本主义系统提供润滑作用的机构失灵。尤其是银行，它们对为实体经济服务的商业贷款缺乏热情，而这些贷款是中小企业的生存命脉。银行惜贷也会对银行系统自身造成永久性伤害，因为新的借贷机构会应运而生，填补银行留下的市场空白。美联储的作用也被削弱，因为美联储刺激经济的两个主要手段是加强货币供给和维持低利率，然而目前利率已不再是企业成本结构中重要的组成部分。

这就是资本主义的窘境。按照现行的投资评估指标（例如净资产

回报率），那些聚焦于长期投资的行为反而会损害大部分投资者的利益。我们越是想将资本回报最大化，我们获得的回报就越少。资本主义的核心是对开拓新市场进行资本支持，然而目前的资本持有者却对资本主义失去了兴趣。如果任其发展，资本主义的窘境会将迫使我们进入“后资本主义时代”。亚当·斯密曾说，“看不见的手”会高效地分配资本和劳动力，将它们带向价格和回报上升领域，反之资源就会撤离。在“后资本主义时代”，由于资本成本的降低，“隐形的手”失去了指导作用，无法把资本引导到最需要它的地方。

当世界被资本淹没

在美国的大型半导体公司中，英特尔是惟一自己制造芯片的厂商。如果你用资本回报率来衡量利润能力，那么其他公司的利润应该比英特尔高得多。理由很简单，将生产外包给台积电这样的制造商可将减轻资产，从而减小比值中的分母。

2009年，克里斯坦森与台积电的创始人张忠谋会面，两人讨论了这种现象。张忠谋曾经在德州仪器任公司“二把手”，后来返台创建了台积电。在2009年，台积电生产了全球一半以上的半导体电路。

克里斯坦森对张忠谋说：“当客户将生产外包给你的时候，相当于从资产负债表上将资产剥离给你，他的资产减少，你的资产增多。无论如何，双方的决策只有一方是正确的。”

张忠谋回答道：“如果你用不同的衡量方法，双方都可能是对的。美国人喜欢比率，就像RONA、EVA、ROCE等。我一直在寻找，然而至今没发现一家银行接受这些比率为存款结算方式，银行只收货币。现在到处都是廉价的资本，美国人为什么这么害怕使用资本？”。

四方法重建

造成问题的原因简单直接，但解决问题复杂困难得多。下面我们将提供4个值得探索的方案。

引导资本流向

与资本供给方不同，资本本身是可塑的，特定的政策可以引导资本流向。我们将今天的资本分为3类，其中大部分资本是迁移性资本，它们不停流动，没有固定方向。投资后，迁移性资本会尽可能快地退出，在此之前，它们还会拿走尽可能多的其他资本。第二种是避险资本，大部分此类资本以现金和等价物的形式，栖身在企业的资产负债表上。由于其避险的天性，企业宁愿固步自封，也不愿冒险去投资。最后一种是创业型资本，这种资本一旦被投入到公司中，就不会轻易退出或迁移。要摆脱资本主义的窘境，我们需要想办法将前两种资本转化为创业性资本。

一种方法是通过税务政策。本文合作者建议对金融交易征收托宾税，遏制高频交易，从而将资本推向创新投资。设计和实施新托宾税绝非易事，然而越来越的学者和从业者都建议，延长股东的持有期会对资本起到引导作用。

从企业角度讲，公司可以奖励忠诚的股东。我们的合作者提出了几种方案，其一是让股东权利随持有时间增加而增加，就像员工股票期权一样，随着时间推移逐步增加股东的投票权。提案者向我们解释：那些投机者持有股票的时间只有几周或数月，他们凭什么拥有和长期股东同样的投票权？另一种方法是设置奖励股票或奖励分红机制，人们将其称之为L股票。其中最流行的一种L股票方案是，如果股东在某个特定时间段持股，那么他们将会获得特定时间期限和特定价格的认购权证。

这些提高股东忠诚度和促进长期投资的方案还处于实验起步阶

段，各方博弈将会影响到其效果，但已经越来越多地出现在股东大会的公告和招股说明书中。

革新商学院教育

我们必须痛心地承认，出现资本主义窘境在很大程度上要归咎于商学院，包括我们任教的哈佛商学院。在进行商业和管理学教育时，我们总是循规蹈矩地把学科分开，而很多学科知识必须要在交叉互动的情况下才能正确理解和掌握。而现行的某些成功标准常常浮于表面，极端情况下甚至误导学生。

在大多数商学院中，战略和财务课程都是分开传授的，好像战略的设计和执行不需要财务的支持。然而在现实中，即便最优秀的战略也要受财务部门的制约，除非我们能找到一种新的方法，让这两个部门最大限度发挥各自优势，协同制定投资决策，否则财务指标永远比战略更重要。如果我们无法改进这种“竖井式”的学科设置和教学方法，即便最顶尖的商学院也会逐渐落后于公司和未来管理者的实践需求，而这些学院毕业生的目标正是担任公司未来管理者。

此外，商学院不会教授学生资源分配带来的复杂作用，这导致商学院毕业生完全不了解投资决策对公司其他部门的影响。对此一位合作者说：“关于如何选择投资项目，我们只在哈佛商学院的财务入门课程中学到一些皮毛。”直到从商学院毕业，很多关键的课题也未被涉及，例如：如何辨认长期投资机会？在评估对新市场投资时，用何种指标估算未来现金流？如何进行创新将非客户转化为客户？传统的IRR和NPV指数应该在那些情况下使用，而在哪些情况下它们会具有误导性？在企业中，各个职能部门都相互合作且互动频繁，商学院的不同院系必须对这种现实做出反应。

协调战略和资源配置

关于资源配置对市场创造型创新的歧视，合作者讨论了一系列解决方案。这些方案的共同出发点是，在机会评估中调整资本的风险成

本。如果能了解资本的真实成本，人们进行长期投资的动力就会增强。

大部分合作者还指出了提高研发开支透明度的必要性。例如设立一种“创新积分卡”，管理者可以将研发开支分配给不同的创新类别。这种方法为管理者提供一个内部工具，用来分析公司的创新流程和蕴含的发展前景。

解放管理者

很多管理者希望进行长期投资，然而常常会感到有心无力。如今投资者持股期的中值是10个月，因此高管会面临短期回报最大化的压力。很多高管担忧，如果他们无法达到财务指标，就将自身难保。管理者的工作因此退化为利用各种手段提高财务数据，为股东带来短期收益。

在大多数公司中，无论公司上市与否，尽管有很多短期投机者，但还存在着大量战略投资者。两类投资者的利益已发生分歧。要满足一方的诉求，另一方的利益就会被损害。再完美的战略也无法为所有股东带来最大化的收益，惟一可行的方法是最大化企业的长期价值。管理者和商学院的职责就是开发出新的工具来支持这种做法。首先他们要做的是将财务指标视为决策的辅助工具，而不是战略的替代品（详见“战略决策快餐化”）。

问题不在于工具，而在于我们自身。就像一位合作者提到的，工具和指标的作用从未改变，ROA是资产回报率；DCF是现金流折现法。问题在于我们理解和应用这些指标的方式。几十年前，德鲁克和莱维特呼吁管理者不要被产品和标准分类所束缚，要记住企业存在的惟一目的就是创造客户。如今我们要重拾这一管理精神。

当人们无法理解周围环境及其产生原因，就会陷入窘境和矛盾的陷阱。这就是为什么创新者的窘境曾让无数明智管理者无计可施，坐以待毙。一旦了解窘境产生原因，管理者就能在面对颠覆时有效应

对。现在我们正面临资本主义的窘境，我们希望本文能敲响警钟，让更多的人参与到我们工作中，找到有效解决方案。这不仅仅关系到某个人或某家公司的利益，更是为了我们所有人的长期福祉。

战略决策快餐化

就像分量充足，价格便宜的快餐导致肥胖症和糖尿病的流行，电子表格的出现让公司在战略制动中过度依赖财务指标。

1978年，一位哈佛商学院的学生发明了电子表格。此前，计算财务指标是一件繁琐的工作，毕竟当时常规的财务工作只能依靠功能简单的计算器。财务指标一般仅供参考，很少有人依据其制定投资决策。

电子表格的出现，让分析师可以轻松建立公司的财务模型，测试不同变量对公司价值的影响。有了这种强大工具，20岁出头的华尔街分析师也可以教资深CEO如何运营公司。不仅如此，如果CEO无法达到这些财务指标，他们还会被华尔街惩罚。这个游戏的规则制定者就是华尔街的财务分析师，他们设计电子表格的初衷就是预测CEO何时无法达到预期财务目标，以便做空该公司。

Intuit公司的创始人兼哈佛商学院校友斯考特·库克（Scott Cook）认为，在创新过程中，公司过早地聚焦于财务结果，导致公司的雄心壮志被浇灭。他认为，财务指标实际缺乏指向作用，“每一个悲惨失败且付出高昂代价公司的背后都有一张漂亮的财务报表。”Intuit的产品开发团队在产品研发前不用上交财务报表，他们会专注于“我们如何最深刻地改变人们的生活”，库克说。

实际情况中，有太多的高管将判断和决策的工作交给了除

了方便之外并无其他好处的电子表格。简言之，由于电子表格，很多投资计划在对话开始前就已经夭折。

（ 返回阅读原文 ）



克莱顿·克里斯坦森 是哈佛商学院Kim B.Clark商业管理教席教授。德里克·范贝弗 是哈佛商学院资深讲师。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年6月刊。


金融危机启示录
BANK
1000
1000
FINANCE
'08

08危机6年祭——反思中的探索

金融危机启示录

贾斯汀·福克斯（Justin Fox）| 文

安健 | 译　钮键军 | 编辑

2008年的金融危机，不仅险些摧毁世界经济，而且使得支撑全球金融体系和世界经济运行的经济学理论体系面临崩溃。经济学应该何去何从？尽管在理论界已经掀起了反思的浪潮，但前景并不明朗。

几十年来，占统治地位的经济思想用一句话来表述就是：市场是有效的。有了正确的价格，就会有买家和卖家。在给定的正确价格上，百万计的买家和卖家的作用要远胜于几个政府官员。然而在2007年，一些按揭贷款债券市场却失灵了。买卖双方无法就价格达成一致，灾难迅速扩散到其他债券市场。各大银行开始怀疑同行的清偿能力，各方之间的信任迅速蒸发。这种情况一直持续到2008年末，在各国政府纷纷出台干预政策，担保各主要银行不会破产后，金融市场才恢复平静，重新开始发挥作用。

这次政府干预被认为阻止了第二次大萧条的发生，当然希腊和西班牙的国民对此并不认同。必须承认，这次危机引发的经济衰退是大萧条以来最严重的经济灾难，直到现在，世界经济依旧在复苏的道路

上蹒跚。

这次危机对经济思想产生了何种影响？大萧条爆发7年后，约翰·凯恩斯发表了大萧条时期最具影响力的作品——《就业、利息和货币通论》（以下简称：《通论》）。该书出版10年后，人们才开始意识到它的价值。因此，在此次金融危机刚刚过去5年多的现在，就判断它对经济思想产生的影响，还为时过早。然而，我们仍能看到一些变化的端倪。作为媒体人，我从20世纪90年代中期开始追踪经济理论的变化，我对经济理论中各种争论的研究还可追溯到更早的时期。现在我看到了经济思想的三种变化趋势：（1）宏观经济学家意识到：忽视金融领域的发展，是他们的一大失误；（2）金融经济学家意识到：金融市场中的不当行为会引发更广泛的问题。金融经济学家正尝试解决这些问题；（3）经济学家意识到：对于经济世界的主要构成元素——企业，经济学家的影响力正不断减弱。

宏观经济学：重新关注金融



如果存在一部超简版的宏观经济学史，它应该是这样的：在20世纪30年代以前，这个学科还不存在。当时的研究聚焦于普通经济学——研究理性、自利的人如何进行互动，从而决定价格并驱动各类经济活动。从长期角度来看，此类研究能提供有价值的见解，但面对经济危机时，它的作用非常有限。1923年，凯恩斯抱怨自己的同行：“经济学家给自己设定的任务过于简单，而且缺乏实际意义。他们所做的仅是在暴风骤雨过后，告诉大家海面已恢复

平静。”凯恩斯和其他学者着手建立一种应对经济危机的经济学——宏观经济学。

货币政策是宏观经济学的一个重要方面。美国经济学家欧文·费雪（Irving Fisher）认为，价格的不稳定性（通货膨胀和通货紧缩）是大部分经济动荡的根源，一个行动敏捷的央行能够解决这个问题。凯恩斯同意这种观点，但认为这还远远不够。凯恩斯的一个重要发现是，在经济艰难时期，绝对理性的个体会持币观望来规避风险，但如果所有人同时选择持币观望，经济危机只会更加恶化。这时就需要政府干预，暂时让财政支出超过收入，从而阻止恶性循环的发生。

不久后，新一代凯恩斯主义者开始构建模型，他们将经济描绘为一种液压系统：政府把钱在这里投入，在其他地方就会产生就业。对于政策制定者来说，这种模型的好处是简单直接。但问题也随之产生。费雪货币主义的信徒之一，芝加哥大学的米尔顿·弗里德曼认为，凯恩斯主义者构想的经济调控机制在真实世界中根本无法实现。在20世纪70年代恶性通胀的时候，弗里德曼的观点获得了政策制定者的支持，凯恩斯的理论看似失灵。在学术界，弗里德曼的学生罗伯特·卢卡斯和其他“理性预期”的批判者的声望一时鹊起。卢卡斯和他的学术盟友认为，如果我们假设市场参与者是理性的、有远见的个体，他们就应该会根据经济环境的变化调整自身行为，那么凯恩斯的模型根本无法运行。人们非常聪明，而市场极具波动性，因此，政府的刺激性开支和其他干预手段无法实现预期效果。

这种“新古典主义”宏观经济学的极端形式甚至认为：政府任何试图稳定经济的尝试都是徒劳的。此后，“新凯恩斯主义者”又引入了“摩擦”概念，他们认为价格和工资的粘性特质，会抵消掉经济条件改变所引发的调整。他们创建了“动态随机一般均衡模型”，但它依然要面对那些会对未来做出决策的理性个体。新凯恩斯主义者只能预测温和的经济波动，他们所倡导的是政府推行有限度的主动性经济政策。当时经济学界达成共识：一个稳健的、以规则为基础的货币政策辅以若

干个自动财政稳定器就可以熨平经济周期。在2003年就任美国经济学会主席的演讲中，卢卡斯宣称："预防经济危机的问题已被解决。"

卢卡斯的宣言听上去有些怪异，因为大萧条最直接的原因是美国和其他国家金融系统的崩溃，然而经济学家们却完全将其排除在讨论范围之外。凯恩斯的《通论》最吸引人的部分当属有关金融市场的章节。凯恩斯指出了金融市场的不确定性和"选美理论"的谬误，他认为在股市投资就像进行选美比赛。他写道："每个参与者都持有相通的方法论，因此每个月参与者都不应该选择他自己认为的最美者，因为大家都从同一观点出发，于是都不选他自己真正认为最美者，也不选一般人真的认为最美者，而是选择他认为其他人会选择的最美者。"但凯恩斯的信徒和批判者们把注意力完全集中到书中的其他部分，这使宏观经济学中最主流的理论体系完全忽略了金融领域。

随后是全球金融危机的爆发，美国和欧洲多国的GDP大幅放缓。主流宏观经济学理论家备受责难，人们认为，宏观经济学家几十年进行的研究完全无法解释眼下的金融困局。幸好经济学界还存在其他学者。麻省理工学院的教授里卡多·卡尔德隆在2010年的一篇文章中写道，在宏观经济学的"边缘领域"中，学者已经着手研究一些问题，包括流动性蒸发、抵押品短缺、泡沫、危机、恐慌、资产甩卖、风险转移和传染性等。这些研究是解决目前危机的关键。其实这些"边缘领域"早已不那么边缘。身为美联储主席，本·伯南克（伯南克将于2014年2月正式卸任——编者注）是对抗危机的战役主角，他就曾长期研究银行破产传播经济恐慌的问题。2008年12月，政府对金融系统的紧急救助正是源于这些边缘领域的研究以及一些临场发挥。令人惊奇的是，这些研究在经济学术界获得了广泛的认可，即便是卢卡斯学派的宏观经济学家也承认，整体上看紧急救助是正确的选择。

然而恐慌刚刚退去，分歧立刻产生。2009年初，对于复苏后的政策选择，经济学界出现了两种理论。第一种是回归凯恩斯主义。支持者认为乱世需用重典，在私营部门迅速萎缩的情况下，政府应继续大

规模刺激性投资；央行则实施更为激进的资产购买行动，并辅之以其他干预措施。第二种理论则认为，金融危机已然过去，我们应尽快回到正常的轨道上。因为很快通货膨胀会让各央行行长坐立不安；而巨大的政府债务将打击投资者信心；此外，失业保险和其他救助项目对宏观经济的影响弊大于利（打击了人们的工作热情）。为此，我们应该恢复旧有的经济指导理论。

过去的5年给了第二种理论的支持者一记响亮的耳光。尽管以美联储为代表的各大央行开足马力印钞，通货膨胀率却连年下跌。与英国、荷兰等主动实行财政紧缩政策的政府相比，那些连年出现大幅度财政赤字的国家例如中国和美国，在后危机时代的日子要好过得多。当然被强制进行财政紧缩的欧元区国家的日子并不好过。危机后的经济实证研究无一不指向同一个结果：政府财政刺激对经济产生了积极作用。

然而很多刺激政策的支持者认为这只是特殊时期的权宜之计。他们相信，如果美国政府的债务少一些，社会保险和医疗救助等长期负担更可控一些，美国的经济状况将会好得多。的确，政府债务不能无限制增长。问题是，我们应何时从危机后复苏的特殊手段转向合理的货币和财政政策？目前这个问题的答案之粗糙程度基本和拍脑门差不多。我们惟一的认知来自卡门·莱因哈特（Carmen Reinhart）和肯尼斯·罗格夫（Kenneth Rogoff）在2010年的发现：当政府债务超过GDP的90%时，该国经济将大幅度下滑（目前美国的债务/GDP比率是100%或75%，区别在于计算社会保险信托基金债务的规模）。2013年，另一拨经济学家将澳大利亚、加拿大和新西兰3国多年的经济数据汇总，并配以不同的权重；在修正了技术误差后，他们得出最终结论：债务比率达到90%并不会带来明显的经济下滑，这个比率甚至和经济发展无关。

在宏观经济学中，单纯分析数据趋势不会带来结论性的答案，主要原因在于我们根本没有足够的数据。我们惟一能确定的是发生了什

么，或者说采取其他政策后不会发生什么。这就是理论为何如此重要的原因。但奢求宏观经济学理论能彻底指导经济，很可能是不切实际的想法。

目前，人们正尝试建立涵盖金融领域的宏观经济学模型。普林斯顿大学是这方面的先驱，他们刚刚举办了“夏季集训营”，把欧洲和美国最顶尖的经济学研究生集中到一起，希望能加速宏观经济学和金融学的融合。该领域出现一些最新的研究成果，例如夏季集训营的组织者马库斯·布鲁纳米尔（Markus Brunnermeier）和尤利·桑尼科夫（Yuliy Sannikov）发表的论文《包含金融领域的宏观经济模型》。它们的确带来了一些新的发现，但这样做的前提是忽略了很多重要的宏观经济因素。实际上，只有将现实进行极度的简化和概括，经济学家才有可能拥有预测未来的力量。一种宏观经济理论是否有效，取决于它的简化方式能否适用于当前的环境和当前的时代。过去几年的经济事件告诉我们，宏观经济学对金融的忽略是个错误；然而融入金融领域的尝试又将宏观经济学带进死胡同，甚至产生盲区。

宏观经济学的天然缺陷让人们转向更新颖、更开放的方式。目前的经济学界充斥着开放性和可能性。英国银行为首的各国央行是这方面的代表，它们急切地期盼来自旧宏观经济学系统以外的创想。2009年，在亿万富翁乔治·索罗斯的对冲基金资助下，新经济思想学院（The Institute for New Economic Thinking）成立。学院的目的是发现和传播非传统的研究成果，课题涉及金融市场行为，宏观经济造成的收入不均等诸多领域。但是，这种折中主义的宏观经济学或许只能带来更多的答案，而非更好的答案。

金融学：与宏观经济再挂钩



在金融学术圈，当然没有人会忽略金融。半个多世纪之前，金融学取得了一系列重大突破。此后它就陷入一种定式中，学者专注于研究特定的金融问题和异常的金融现象，却很少思考金融现象对市场或整体经济产生的影响。

直到20世纪50年代末，商学院的金融研究大多基于实践和经验，影响力非常有限。此后一些经济学家开始尝试规范金融领域的研究工作，60年代计算机开始进入高校，这激发了量化和系统性研究的蓬勃发展。有效市场假说是该领域的重大发现，它是金融学版的“理性预期”。该理论打破了人们的常识，它认为如果你找到从市场中获利的方法，市场中将会有足够数量的参与者模仿你，由此产生的市场行为变化，将最终让你的预测无效。基于该假说，人们相信金融市场的价格基本上能体现出产品的真正价值。金融领域另一重大发现是资本资产定价模型，它将投资的风险和回报联系起来。在该模型的辅助下，有效市场假设成为解释金融市场如何运作的主要理论。

在这些理论的基础上，人们又开发出一些有用但并不完善的工具，例如企业应用的资本成本计算公式和期权定价模型，后者成为金融风险管理的主要模型。这一阶段金融学者的另一个主要贡献是向人们传播了这样一种观念:金融市场的发展有利于经济。最初这种观点并不流行，直到20世纪90年代，这种观点才开始被广泛接受。

然而在20世纪70年代末，学者发现越来越多的证据与上述理论框架产生矛盾。金融市场的波动与经济事件脱钩；资本资产定价模型的风险评估与股票回报之间的联系变得越来越牵强。尽管金融学者发表了大量相关论文，但股市中一些固有行为模式，例如股票价值效应和

动能量效应并没有就此消失。1987年美国股市崩盘，金融理论受到严重质疑，尤其是针对价格所传达的信息内容以及金融风险评估的稳定性。研究独立个体投资行为的学者发现，即便是理性且有远见的人，他们的投资行为也存在着系统性的不稳定因素。专业投资者发现，即使是稳健的战略也会因“尾部风险”和羊群效应而失败。银行业观察家发现，恐慌可以让运行良好的机构在一夜之间破产倒闭。

但这些发现并没有形成一个严谨的理论体系，它们无法描述金融市场的运行机制以及金融对经济的影响。拉古拉姆·拉詹（Raghuram Rajan）是现任印度央行行长，他曾在芝加哥大学金融系任教多年，后来又担任IMF研究主管。2005年，他在美联储会议上发表了著名的演讲。根据上述发现，他向人们发出警告：世界金融市场的发展虽然会带来诸多好处，但也会产生巨大风险。

拉詹一语成谶，2008年金融危机爆发。在金融危机爆发后，学术界出现了大量关于金融风险的研究。人们对流动性危机、甩卖金融资产以及金融与经济之间的联系进行了深度研究。在宏观经济学中，推动学术发展的往往是新一代学者。金融界则恰恰相反，最引人注目的学术成果往往由成名已久的教授发表，他们开始关注危机爆发前被忽略的东西。最典型的例子是耶鲁大学的加里·戈登（Gary Gorton），他曾兼职为AIG公司设计金融产品的风险模型。自2009年起，戈登开始聚焦于金融危机的研究，发表了20多篇论文和两本书。戈登并不孤单，还有大量学者从事相关研究。

这些研究得出了什么结论？它们主要可以概括为：金融市场天然具有不稳定性。这种不稳定性本身并不一定是坏事。但当这种不稳定性与高额债务耦合时，它就会导致经济阵痛。意识到这点后，人们开始呼吁金融系统减少债务。金融危机爆发前夕，华尔街和一些欧洲银行的杠杆率曾高达30比1，至今一些欧洲银行还维持在此高位。如果这些银行的股权增多或债务减少，即使资产价值缩水，它们的反应也不会如此敏感。由于各种各样的原因，银行高管极度排斥增发股票。

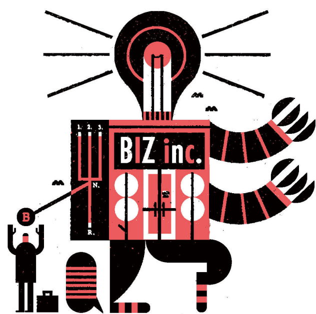
当面对更高的资本金要求时，他们倾向于减少债务，而非增加股权。因此，要在整体金融活动不缩水的前提下提高银行安全系数，监管者必须强迫银行出售更多的股权。斯坦福大学的阿南·阿玛第（AnatAdmati）和马克斯·普朗克公共财产研究所的马丁·赫尔维格（Martin Hellwig）就向外界表达了上述观点，他们合著了《银行家的新衣》一书。在金融学术圈，很多学者也持有类似的观点（但也学者认为限定银行的杠杆率弊大于利）。

这种观点被视为是宏观审慎监管（Macroprudential Regulation）的代表。在危机前，伯南克和他的前任格林斯潘都认为，尽管金融泡沫会引发经济灾难，但无法事前准确辨认出泡沫。因此美联储不应以货币政策为手段，人为地捅破泡沫。来自哈佛的经济学家杰米·施泰因（Jeremy Stein）在去年加入美联储，他提出了新的观点：即便无法准确地预测泡沫，美联储和其他机构也可以运用监管的力量，控制泡沫的发展，减轻泡沫带来的后果。此外，人们还提出了其他宏观审慎的监管政策：要求银行发行可转换债券，危机来临时，这些债券将自动转化为股权；根据信用周期调整资本金要求，当经济上行时，要求更多的资本金，当经济下行时，降低资本金要求；要求杠杆率较高的非银行机构接受与银行一样的监管。过去监管机构要求银行减少对本地和特定风险的暴露。从宏观审慎的视角看，此举导致美国各地甚至全世界的银行投资相同的证券，或签订类似的衍生品合同，反而提高了银行的系统性风险。

以纽约大学托马斯·菲力蓬（Thomas Philippon）为代表的一些金融学者提出了一个新的问题：金融领域是否发展到了这样一个阶段，它的体量过于庞大，以至于无法为经济发展提供动力，反而会拖累经济。其他学者则在思考，对金融创新进行限制能否让市场更健康。巴塞罗那庞培法布拉大学的尼古拉·真纳约利（Nicola Gennaioli）、哈佛大学的安德烈·施莱费尔（Andrei Shleifer）以及芝加哥大学的罗伯特·维什尼（RobertVishny）在2012年的一篇论文中写道：新型证券

有时“存在的基础就是对风险的忽略。这种不合格的替代品...即便没有受到过度杠杆效应的影响，也会导致金融系统的不稳定，减少社会福利。”

也许我不该高估这种学术趋势的转变，毕竟在金融学界，日常的研究工作依旧是解决和记录微观的金融问题。一些学者与我的观点截然不同，他们认为政府的保证和紧急救助破坏了金融的平衡。无论如何，学界已达成广泛共识，那就是金融市场正呈现失控的态势，这将带来严重的经济后果。举一个简单的例子，美国《金融杂志》是金融学界的权威刊物，自1946年创建到1987末，“泡沫”一词仅仅出现过33次。而自2012年11月至今，“泡沫”就已出现了36次。



经济学家遭遇信任危机

经济学家曾经是时代的宠儿。在过去半个世纪里，他们中有的成为总统的特别顾问，有的入主央行，有的则在重要国际金融组织身居高位（例如IMF和世界银行）。经济学家的收入也远高于其他领域的学者（金融学教授的收入甚至更高）。他们的方法和思想可以渗透到其他领域，例如法律和政治科学，甚至对我们的日常生活产生影响。

在2000年的一篇文章中，斯坦福大学的爱德华·拉齐尔（Edward Lazear）将经济学家地位的飙升和经济学的繁荣描述为“经济帝国主义”。他写道：“经济是科学。它遵循科学的研究方法，人们对理论进行假设、测试，最后根据证据对理论进行修正。”此外，大部分经济

学理论有一个共同的基础，那就是希望个体或公司的利润或生产效率最大化。与其他学科相比，统一的研究方法无疑给经济学带来优势。经济学家很早就意识到量化时代的到来，这给他们带来先发优势，让他们更好地解读和塑造这个时代。最后，在过去半个世纪，经济学家，至少是一部分经济学家很好地抓住了历史潮流。

然而，一个狭窄的观察视角不可能是理解世界运行的惟一视角。市场要顺畅的运行，它需要一定的规则和限制，因此将逐利的个体置于至高无上的地位，可能会影响支持市场运行的其他行为和态度。很多领域都有相似的顾虑，但近些年最突出的领域是对公司治理的研究。

对于公司的概念，一个流行的定义是：以股东收益最大化为目的而存在的组织。这是典型的经济学家论调。1970年，米尔顿·弗里德曼在《纽约时代周刊》就提出了上述观点，他认为企业的社会责任是提高自身的利润。他的学生迈克尔·简森和威廉·梅克林在1976年的一篇论文中阐述，公司治理面临的挑战是让“代理人”（管理者）的行动符合“委托人”（股东）的利益。他们的观点得到了广泛认同。

弗里德曼等人的初衷是为了反击当时一种让人不安的趋势：一些公司CEO认为他们不应只对股东负责，他们还应该对顾客、社区和其他利益相关方负责——这种趋势至今仍在欧洲和日本盛行。简森们认为，这种含混不清的责任制会带来困惑，会成为CEO骄傲自满的借口，甚至会导致内部交易。20世纪70年代，美国公司开始面临强大的国际竞争，上述担忧绝非杞人忧天。

简森等人的观点被后世称为股东价值理论，虽然它看上去能敦促管理者一往无前，但结果往往适得其反。如果股价能永远准确地反映公司目前状况和未来前景（自20世纪60年代至80年代，大部分金融学家和经济学家都认同这种观点），那么管理者惟一要做的就是尽一切可能推高股价。然而1999年和2000年间的互联网公司泡沫，让很多人开始质疑股价反映真实信息的能力。连简森本人都在2004年撰文

写道：虚高的股价“会导致一系列组织行为……它们几乎无可避免地摧毁公司部分甚至全部的核心价值。”

自此以后，人们对公司的意义展开论战。一些人认为，如果委托人的权力大于代理人，世界会变得更美好。还有一些人，虽然他们认同公司的价值应该由投资回报决定，但他们也指出，那些频繁换手的职业投资者会鼓励公司的短期行为，摧毁公司价值。最终一群社会学家、历史学家、管理学家、公司改革者和几位“离经叛道”的经济学家结成联盟，他们认为公司治理所应用的委托 - 代理模型本身就是个错误。

金融危机后，公司治理的实证研究有一个戏剧性的发现：大部分在2008年陷入危机的商业银行或投资银行是那些最重视股东价值的机构，它们的高管薪酬和治理结构与股价紧密相连。如上文所述，在很多金融机构的资产负债表上，股权占比很小，这意味着银行一旦陷入危机，债权人的损失要远远高于股东的损失。与其说股东是银行的所有者，不如说他们是寻求刺激的赌徒，当银行的冒险行为成功时，他们能从中大赚一笔；如果失败，他们只承担很小一部分损失。

相比金融机构，普通公司的债务股本比要低得多，因此他们的股东激励也没有像金融机构那样扭曲。然而任何公开上市公司的股东都很难被称之为公司的所有者，他们通常持有成百上千家公司的股票，可以在转瞬之间抛售公司的股票，他们也无需对业务失败带来的债务和混乱负责。相反，成功公司的基础是忠诚、承诺和目标，这些都远远超出让股东变得更富有的范畴。如果我们的思想局限于“委托人”和“代理人”这样的词汇，我们很可能会因误解公司的真正含义，而无法采取正确的补救措施。

过去5年中，关于公司治理目标的讨论成为《哈佛商业评论》的热门话题。罗德曼管理学院的罗杰·马丁，哈佛商学院的迈克尔·波特和罗莎贝丝·坎特，麦肯锡的鲍达民以及其他学者都曾探讨过股东价值观的局限性和可能的替代方案。我也与哈佛商学院的杰·洛希（Jay

Lorsch）教授共同撰写了《股东做不到》（发表于《哈佛商业评论》7/8月合刊）一文，因此在这场讨论中，我并不中立，但我必须承认，股东价值的批判者至今还没有提供一个严密的可替代方案。我们依旧在等待一种新的理解公司的理论框架，一个经济学家们可能无法提供的答案。

那么谁能给出答案呢？社会学家也许是股东价值最坚定的批判者，他们强烈反对经济学家的原子化世界观。他们中的一些人，例如加州大学伯克利分校的尼尔·弗雷格斯坦（Neil Fligstein），密歇根大学的杰拉德·戴维斯（Gerald Davis），提出了公司治理的替代模型，更强调交易和价值的稳定性以及一致性。金融危机给他们一个难得的机会，让他们获得了影响力。在2009年的一次采访中，弗雷格斯坦告诉记者："我认为经济学家的理论已经失败了，在这个历史时刻，他们已经意识到这个错误。我想我的目标就是让社会学家取代经济学家。"2012年夏天遇到弗雷格斯坦的时候，我再次提及他的宣言，他向我承认：经济学家的阵地依旧巍然不动。他说道："制定政策依旧是经济学家的独角戏。其他观点鲜有表达的机会。"至少白宫有首席经济学顾问，却还没有首席社会学顾问。

公司依旧要受到经济力量的左右。经济学家的委托-代理模型依旧占据主流，但如果替代方案能更好地诠释公司的意义或带来更好的结果，它们就有取胜的希望。

20世纪30年代，各国政府和央行的政策失误让一次金融危机演变为全球性的经济灾难。2008的金融危机在规模上丝毫不逊于前者，但我们的应对变得更具智慧，因此它对经济产生的损失要小得多。大萧条让我们学到了一课，之后的四分之三个世纪以来，我们不断尝试让经济和金融系统相互适应。

但我们学到的绝不是全部。实际上，宏观经济学家和金融学家显然已经忘却了一些重要的教训。看似成功的紧急救助（至少与大萧条相比）有可能让人们放松警惕，不再从刚刚过去的危机中吸取教训。

在危机过后的20世纪30年代和40年代，人们不得不重建被摧毁的金融系统，新系统带来了严格的监管以及对风险和责任态度的转变。这些手段确实有其弊端，但它们让美国和欧洲在随后的几十年里免于经济危机的侵袭。目前的金融系统完整地在2008年的危机中存活下来，这看似是件好事，但它也可能意味着我们将很快学到新的教训。



贾斯汀·福克斯 是《哈佛商业评论》出版集团编辑总监。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年2月刊。

提供资金、信息和约束

股东做不到

贾斯汀·福克斯（Justin Fox）
杰伊·洛希（Jay W. Lorsch）| 文
鲁志娟 | 译

公司董事会、客户、员工、债权人、监管者、非政府组织等利益相关者，应和股东们共同承担责任



这一僵局源于20世纪70年代，当时权力开始向股东一边倾斜，此前很长一段时间几乎都是经理人说了算。尽管这一转变有着政治和经济方面的诱因，但是“股东主导”观点的兴起促成了这种转变。这一观点来自对经理人动机和行为的学术性研究。该观点认为，股东是企业的核心，经理人和董事会必须围绕着他们运转。

不过，企业现实却与这种观点格格不入。从法律角度来看，股东并不拥有公司。从法规和实践角度看，股东们对多数重大公司决定没有决策权（董事会才有）。尽管很多高管宣誓效忠股东，但他们的行动和薪酬常常显示出他们的言不由衷。口头言谈和现实的差距——加上一桩又一桩的公司丑闻和内部问题——使得不断有人呼吁应该增加外部投资者的发言权。其背后的逻辑是，只有公司真正把股东放在第一位，资本主义（Capitalism）才能运转得更好。

这一观点很具吸引力，但与事实并不相符。别忘了，在这种混乱局面出现之前的很多年，股东们的权力在与日俱增，但他们还是频频对业绩感到沮丧。那么，至少存在这种可能性，即问题出在股东自身——可能他们并不真的适合做企业的老板，可能寄希望于让他们管理和约束公司的想法注定会令人失望，或者可能存在一些能让股东变得有效和有帮助的方法——但是如果我们专注于股东至上这一点，可能会忽视这些方法。

本文着重于谈股东。他们是谁？他们的动机是什么？他们擅长和不擅长什么？关于这些问题的研究和讨论越来越多。（参见：“机构投资者是问题的一部分还是解决方案的一部分？”作者：小本杰明·海恩曼＜Ben W. Heineman Jr.＞和斯蒂芬·戴维斯＜Stephen Davis，耶鲁大学管理学院密尔斯坦公司治理与效能中心＞）我们的贡献是提供一个思考股东角色的框架，并提出了一些改革建议。我们将股东的贡献划分为三个领域：资金、信息和约束。

1．提供资金

股东最显而易见的任务是提供资金。然而，实际上这点却并不显见。企业的确需要资金为实现业务增长进行投资，但是整体来看企业并没有从股东那里获得资金。据美国联邦储备委员会（Federal Reserve, 简称Fed）统计，过去十年美国企业净股票发行额为负的

2,870亿美元。如果不是金融机构及其在2008年和2009年所进行的“绝望式融资”（Desperate Fundraising），这个负数还会大得多。如果计入派息，我们发现在过去十年，数万亿美元的现金从美国企业流向股东。这表明，成熟企业倾向于通过留存利润或贷款的方式融资，它们不需要股东的钱。

当然，并非所有公司都有这种优势。很多公司确实需要股东的资金。这些往往是新兴的初创型的公司。如果没有股东愿意承担银行或债权人不愿承担的风险，这些公司就会困在低速发展阶段，或者根本无法运转起来。提供这类现金的投资者通常会对公司施加相应影响。风险投资者和天使投资者拥有董事会席位，有时还对管理决策和人事任命拥有否决权。那些雪中送炭的投资者往往更受青睐，并在战略决策上拥有发言权。在这种情况下通常不会出现公司治理之争：管理层能有效地满足那些提供了急需资金的股东们的要求——至少一段时期内如此。

但是多数股东和企业并不符合以上描述。对于一家上市公司而言，相比股东，整个股市在融资方面扮演的角色更重要。股市提供了流动性，股市使得股票交易变得容易起来，股价人人可见，令放贷者和合作伙伴都感到安心。股市促进合并交易，有了股市的存在，早期投资者和员工也可以卖出公司股票并行使股票期权。当投资者需要将投资变现时，股市也给他们提供了退出的途径。股市是资本主义（Capitalism）车轮的润滑剂。

这个车轮变得越来越润滑。尤金·法玛（Eugene Fama）和肯尼思·弗伦奇（Kenneth French）的一项研究显示，从1973年到2002年，每年都进行股票发行的公司不仅规模很大且占比也在逐年增加。1973 - 1982年这种比例为67%，1993 - 2002年为86%。

是什么因素推动了这种增长？一方面，通过股票进行融资的合并交易增加；另一方面，员工股票期权增加以及其他基于股票的薪酬补偿也在增长。这并不一定是一种健康的发展。全股票合并交易有可能

摧毁价值。很多公司过度使用股票期权作为薪酬补偿手段——特别是对高层管理人士（参见后文“股东话语权增加但管理层薪酬依然居高不下”）。更大范围来看，市场流动性的回报似乎在递减。

为了提供充足的流动性，资产市场需要很多易变的短线投机者。仅仅由“购买并持有”的投资者组成的市场用处不大，但是主要由短线投机者组成的市场也有自身问题。现实是短线投机者已经开始占领股市。20世纪50年代，纽约证券交易所每只股票的平均持有时间约为七年，现在则是六个月。世界其他市场也出现了类似趋势。最新的情况是，持股时间有时以毫秒计算的高频交易员目前约占到纽约证交所日交易量的70%。

三个原因造成了这种向短线交易的转变：第一，很多国家的监管部门都成功地降低了交易成本——最值得一提的是20世纪70和80年代放松经纪人佣金的相关规定以及其他一些动议，比如20世纪90年代末实施的将股票交易以十进制计算（Price Decimalization）政策。第二，在金融工程、计算和通信（包括硬件和软件）领域的科技进步，催生了很多新的交易形式。第三，曾在股市中居主导的个人投资者被专业投资者所替代——不论是激励机制还是外界压力，都要求他们比散户更加频繁的交易。

1950年，家庭持有90%以上的美国公司股票。现在机构大约持有上市公司在国内市场发行的50%的股票（参见“散户的没落”）。加上海外机构投资者（没有对持有美国股票的海外投资者按照散户和机构做进一步的细分）以及对冲基金（主要列在散户项下），真正的机构投资者所占比重可能接近65%或70%。对于大型公司而言，这一比例甚至更高。

机构投资者持股的增加，加之其他一些力量，改变了股市格局。经纪人佣金都被调低了，但针对机构投资者的下调幅度最大。机构在利用先进的金融、计算和通讯技术方面还具有优势。更重要的是，散户可以忽略每日的市场波动、遵循长期投资战略，但管理着他人资金

的机构投资者通常不这么做，因为投资回报率很长时期都低于市场表现的话，客户将撤回资金。

短线交易员对市场价格的影响越大，市场价格的波动就越剧烈——因为这类市场波动并不太基于公司的基本价值。当然，一定的市场波动是有益的。这给人们提供了交易的理由，从而保持了市场流动性。但是超过一定尺度之后，波动就会导致流动性降低。回想一下2007到2008年的金融危机，当时股价的不确定性阻碍了很多抵押贷款相关证券交易。再联想到2010年的“闪电式暴跌”（Flash Crash），当时数百家公司的市值突然之间跌去了一半——之后又在数分钟之内反弹。整体而言，根据安德鲁·霍尔丹（Andrew G. Haldane）的记载，过去20年美国和英国的市场波动性较过去加剧。

没有证据显示这对公司融资能力或股票交易有负面影响。不过有迹象显示某些公司——本文开始提到的现金匮乏的初创型公司——在新的市场环境下步履维艰。数十年来，美国市场的IPO交易一直处于下降趋势，仅在20世纪90年代末互联网股狂热时出现过例外。会计公司Grant Thornton在一系列研究报告中指出，交易频率加快以及超低的交易成本是原因之一，因为经纪商的佣金收入不足以弥补其对新公司的研究费用。

然而，现代证券法规里并不存在流动性过剩、交易过度或者市场波动过于剧烈的概念。交易成本降低被认为是纯粹的好事。税收规定也不同：在多数国家，相比长期性投资，短线交易的资本利得税税率更高。不过这一影响在美国被弱化了，事实上，在美国很多大的投资者（养老基金（pension funds）、基金会（foundations）、捐赠基金（endowments））无需上缴利得税。

在“闪电式暴跌”发生后，美国证券交易委员会（U.S. Securities and Exchange Commission）正在考虑推出新的熔断机制（Circuit Breaker）（1）和止损交易机制，用于市场突然震荡的情况。这至少标志着发展方向上的温和变化，不过需要在更大范围内对交易规则制

定和立法进行重新审视。市场摩擦有其自身的作用，市场上存在流动性过剩的情况。讨论较多的一个政策提议是对所有金融交易征收小额税，也被称为托宾（Tobin）税和罗宾汉（Robin Hood）税[2]。关于这类税的问题远远超过本文讨论的范围，但是其可能带来的流动性下降影响不应该被视为是不利因素。

股东话语权增加但管理层薪资依然居高不下

20世纪八、九十年代，受到来自公司治理维权人士、机构股东、金融媒体、金融学者甚至是美国国会的压力，董事会将CEO的薪资结构从现金变为股票加股票期权，并且对于陷入困境公司CEO们的耐心下降。这里的观点是对管理层施加压力以使其做出成绩。

结果如何呢？CEO的任期缩短，但薪资水平却更高了。巴鲁·克列夫（Baruch Lev）在他2012年《赢得投资者》（Winning Investors Over）中公布的书，在标准普尔指数500家成分股公司中，CEO薪资与公司业绩之间的相关性为零。让人担忧的是最近几年投资者回报率也接近为零。

人们可以把这编成一个狡诈、以自我利益为中心的经理人占投资者便宜的故事——因为确实是这样的。但是还有一个事实就是股东推动了变革，但之后证明没有能力对它进行控制。那种基于股市的薪酬方式似乎促使高管们更多的像唯利是图者那样思考，较少的像守护者那样去思考。

如果股东愿意并且能够有效地扮演警察角色，这种情况可能还行。但是管理人薪酬方面的最新进展——多德 - 弗兰克（Dodd-Frank）金融改革法案包含的“薪酬话语权”——显示出这并不可行。

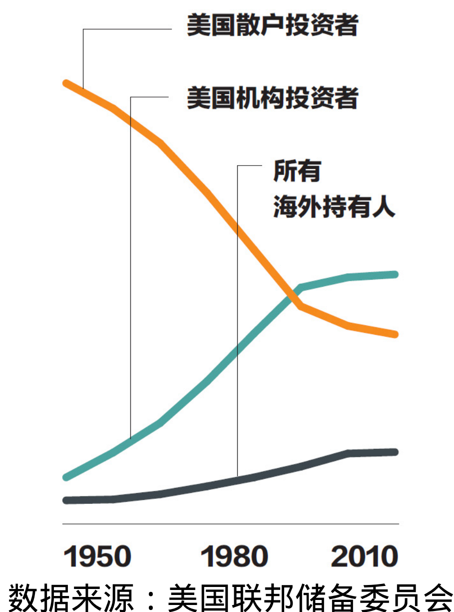
根据美国证券交易委员会2011年初规定的内容，“薪酬话语权”要求公司至少每三年让股东对管理人薪资措施进行一次（非限制性）投票。这的确导致了监管增加：新规定推出后的头六个月，机构股东服务公司建议对其审查的2,313家公司中的289家公司的薪酬计划投否决票。

但是多数股东仅对其中的39家公司投了否决票，并且多数都是在股价大幅下跌或者亏损的情况下。而在少数几家批准管理人薪资大幅上涨的公司中，其薪资水平与工作表现并不相符。对此的一个解读是：股东完全有能力对表现极其糟糕的公司表达出不满。但是他们并不善于——或者没有兴趣——区分开好的和差的薪资方案。

（返回阅读原文 ）

散户的没落

1950年散户持有超过90%的美国公司股票。现在他们的持股比例仅有30%至40%。



数据来源：美国联邦储备委员会

（ 返回阅读原文 ）

2．传递信息

股市是世界上最大的信息集合地。从20世纪60年代开始，金融学者们就展示出了其在寻找和评估公司信息方面的惊人能力。事件研究显示，市场价格对消息的反应速度惊人——甚至会在消息公开之前——并且往往能够透过会计手段发现一家公司利润的真正经济价值。

这意味着下次当你听到一位CEO抱怨投资者没有对其利润报告的改善给予足够重视时，你几乎可以肯定市场是正确的，这位CEO和他的会计们在夸大其词。此外，尽管股市经常受到短期行为以及焦躁情绪困扰，但有很多数据显示股价——特别是对于处于增长早期的公司而言——计入了一家公司数十年之后的潜在利润。

但是还有证据（同样由安德鲁·霍尔丹编纂）显示，投资者对未来的关注意愿下降，而股市在评估公司前景方面远未达到尽善尽美。如果股市能够很好评估公司前景的话，理性的投资者和投机者将不再有

动力耗费资源和脑筋去挖掘信息并走到市场前面。金融市场需要不完美性——“噪音”（借用金融学者费希尔·布莱克(Fischer Black)创造的流行词）——如果它要运转的话。那么股价能在多大程度上反映出公司潜在的基本面呢？布莱克估计“至少90%”的时间股价在“大于二分之一和小于两倍的价值”之间波动。

这对于资本主义而言可能已经足够，但是对于寻找信息和指引的管理人士和董事会而言误差太大了。有时候他们得到完全错误的信息，《哈佛商业评论》2012年1－2月期刊登的一项研究表明，猎头詹姆斯·西特林（James M. Citrin）发现，受新CEO上任消息拖累大幅下跌的股票，之后会显著跑赢那些同样消息传出后股价大涨的股票。另外，股价的相对走势（例如可口可乐公司相对于百事公司股价的走势）通常比绝对走势更具有启发性，股价的绝对走势往往受到宏观经济因素和市场心理因素左右。经济学家保罗·萨缪尔森（Paul Samuelson）说过，金融市场在微观层面是有效的，在宏观层面是无效的。

这解释了为什么管理人士抱怨股市只注重短期性，尽管金融学者们找到证据显示市场仍然着眼于未来。借助正确的统计工具，你能够将有用的、理性的信号与市场杂音区分开来。但是如果关注一下你的公司近日的股价表现——甚至是本月的表现——你可能会看到极度杂乱无章的状况。人类的本性决定了相对于复杂的远期信号，我们更关注近期、简单的信号——特别是当我们受雇于人去这样做时，就像多数高层管理人士过去二十年所做的那样。

股价并非是股东向管理人士传递信息的唯一途径。他们也可以直接和管理人士对话。很多情况下，掌握了充分信息的投资者——从投资于初创型公司的风险资本家到投资于华盛顿邮报公司的沃伦·巴菲特（Warren Buffett）——给管理层提供了关键性的信息、分析和建议。但是在当前的市场环境下，这类行为并不真正受到鼓励。

美国证券交易委员会2000年实施的《公平信息披露》

（Regulation Fair Disclosure）要求所有公司的实质性信息披露需要立即向公众公开。其目的是让投资者有一个平等的信息获取平台，这似乎足以令人称道，但是其带来的部分结果令人堪忧。阿曼多·戈梅斯（Armando R. Gomes）、加里·戈顿（Gary B.Gorton）和莱昂纳多·马杜雷拉（Leonardo Madureira）的一项研究发现，随着《公平信息披露》的推出，小公司和复杂性公司更难吸引分析师的注意力和资本。《公平信息披露》令所有的交流都在公共视野下进行，这反而增加了交流微妙信息和复杂信息的难度。

该规则在股东与经理人沟通方面没有做出任何规定，但令经理人对这类会议更加谨慎，而股东们参加这类会议的积极性在减弱，这一规定很有可能也妨碍了信息交流。目前公司经理人和投资者团体之间的沟通主要是在季报公布后的电话会议上进行。这类电话会议的参加者既有实际投资者、券商分析师也有独立的研究公司。根据我们的经验，分析师们会询问大多数的问题，但他们更倾向于问一些表面化和短期性的问题。

而回到部分分析师和投资者能够通过特殊渠道获得公司信息的过去可能也不是出路，但部分投资者还是拥有特殊渠道的：持股比例超过5%的股东或者拥有董事会席位的股东可以不受《公平信息披露》约束——他们被视为是公司内部人士，需要遵守不同的约束和信息披露要求。是时候找到一块中间地带了，在其上，技术上算不上内部人士的长期股东可以牺牲部分回旋空间，从而获得与管理层更坦诚互动的机会。

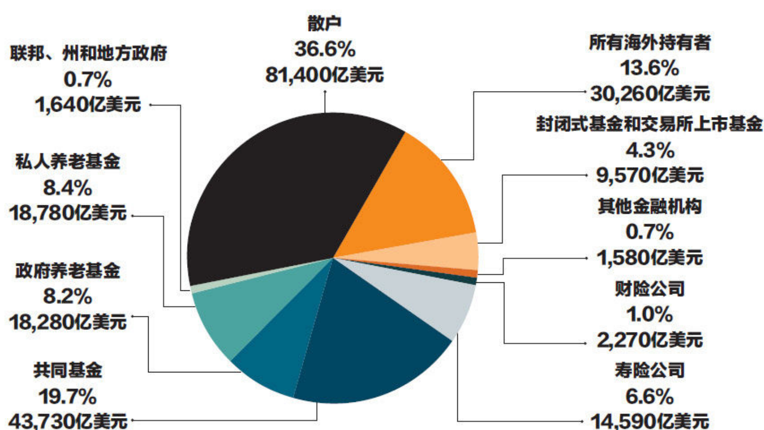
在不进行规则调整的情况下，增加长期股东和经理人之间的非正式交流是一个好主意。这种互动能给管理人士带来有用的市场信息，让他们与那些能够更有效地促进公司治理的长期股东建立起关系。董事和股东之间的交流也是有用的，但是目前这很少发生。很多高层管理人士似乎并不信赖董事与股东进行这类互动。不过，如果不能信赖董事与股东进行会面并听取股东的意见，怎么能够寄希望于他们能胜

任公司治理呢？根据洛希的观察，股东和董事之间的会议能够增进信任，加强股东和董事的关系对于解决未来危机有益。

股东都是哪些人

机构投资者——共同基金、养老基金、保险公司——成为美国公司股票的主要所有人。下面的数据事实上低估了机构投资者的份额，因为对冲基金没有被包括在内。对冲基金公布出的信息不足以令政府统计员进行可靠的统计，因此主要被归入“散户”项下。

美国公司所有权（截至2011年年底）



3．践行约束

公司管理人士是“他人财富的管理者”（managers of other people's money），因此亚当斯密在《国富论》（The Wealth of Nations）中写道，不能期望他们对所管资金的在意程度能像合伙人或者自营者那样。这构成了公司治理问题的核心困境：如何令经理人做好他们的工作以及做好的确切含义是什么？

对这一问题的理解在很大程度上受到迈克·詹森（Michael C. Jensen）和威廉·麦克林（William H. Meckling）1976年写的学术性

文章的影响，他们将这一问题界定为委托人（股东）与代理人（经理人）之争。詹森和麦克林指出，如果代理人拥有该企业，则不存在冲突。但是随着所有权比例的下降，代理人无法避免地倾向于做一些对自己有利而非对委托人有利的事。公司治理面对的主要挑战是阻止代理人占委托人的便宜。

到底为什么股东（而不是员工、客户或者公司所在地的社区公民）是唯一值得担忧的委托人呢？"因为从逻辑上看不能在一个以上的维度进行最大化，"詹森数年后解释道，"有目的性的行为要求单一的价值方程"。如果公司仅有一个目标的话，股东价值最大化显然是不二选择。但这并不真正是詹森的选择：他认为企业价值最大化——既包括公司的股权也包括债权——才是适宜的目标。但是股东和债权人通常拥有不同的兴趣和偏好，因此股东价值便成为管理人士、投资者、学术界以及其他人顺手拿来的简化目标。

这一观点的力量很难被夸大，它洗练且直观。其背后甚至还有证据支撑：玛丽安娜·伯特兰（Marianne Bertrand）和桑希尔·穆莱纳桑（Sendhil Mullainathan）发现，拥有一个大股东（持股比例超过流通股的5%）且大股东不是CEO的上市公司往往治理得更好，他们支付给管理层的薪资更理性，其表现好于那些没有这种"委托人"的公司。不过当股东十分分散的时候，如何对经理人形成制约？对此没有一个明确的答案。

他们仅有两个可以支配的主要工具——抛售股票或者投票。两个工具都有问题。可以说股票抛售通过推低股价的方式对经理人进行约束，但是一个股东，甚至是一个大股东也很难产生明显的影响。此外，大股东中的指数基金不能有选择的卖出——他们必须持有特定市场指数中的所有成分股。更宽泛地说，就像我们看到的那样，股价在信息传递上存在失真和不稳定的特点。

余下的便是投票了，投票也有其自身的弱点。最大的问题是很多投资者不会长期持股——显而易见的是，短线投资者在约束和引导经

理人方面都不如长期投资者。乔斯·米格尔·加斯帕（José Miguel Gaspar）、马西莫·马萨（Massimo Massa）和佩德罗·马托斯（Pedro P. Matos）的一项研究显示，短线股东占比高的公司在合并交易中会折价出售自己，同时高价收购其他公司的资产，并且普遍低于市场表现。另外一个问题是，持有大量股票的机构投资者的资产组合通常很分散。由于持有数百家乃至数千家公司的股票，机构投资者很难专注于某一家公司的治理和业绩表现。

结果是多数职业基金经理严重依赖于中介机构——比如机构股东服务公司（Institutional Shareholder Services）——告诉他们如何投票。虽然聊胜于无，但这是一种标准化而且往往流于表面的监管。机构股东服务公司关注公开文件中披露的一些治理实践，而且目前为止没有充分的证据显示，这些因素与有效的公司治理或者企业成功有关。

部分投资者确实一改被动的做法。加州公务员退休基金（California Public Employees' Retirement System，简称CalPERS）（3）从其投资组合中选取一些业绩表现和公司治理实践低于平均水平的公司，之后通过私下和公开的方式与这些公司的董事会和管理层进行沟通，以鼓励这些公司对董事会和公司策略进行调整。这能起作用么？早期研究显示，“CalPERS效应”（4）能给标的公司的股价带来正面影响，但是之后效应便逐渐减弱。少数在个别公司中持有大规模股份的对冲基金甚至更加积极，他们认为标的公司没有完全发挥出潜力，然后推动其在战略方向或者管理团队方面进行调整。这些基金中期的确能推动股价上涨——然而，正如法学学者林恩·斯托特（Lynn Stout）所指出的那样，推动标的公司股价上涨并不一定等同于创造经济价值。

即使你相信这种被接管的威胁以及对冲基金的活动能对经理人起到有效的约束作用，但是鉴于这些努力的代价太高通常很少见。多数机构投资者根本缺乏对管理层进行有效约束或者监管的动机和时间。

投资者拥有不同的投资偏好，他们并不一定都追求同样的东西。与此同时，公司高管们是一群拿着高薪、有很强的动机且高技能的全职职业人——除了在大规模企业危机的时候——他们很容易在策略上或者在持久性上胜过心存不满的投资者。

增加股东可以投票的内容也不会改变这点。甚至有可能令事情变得更糟，这可能在股东和经理人之间催生出一种冲突文化，并使后者更加唯利是图以及唯个人利益至上。然而，“股东民主”的魅力是如此之大，以至于过去几年公司治理方面的多数调整都增加了股东权力。在美国有种做法是“薪酬话语权”（Say On Pay），这是2010年美国多德-弗兰克（Dodd-Frank）金融改革法案中的一项条款，该条款要求公司允许股东至少每三年就管理人士薪酬措施进行（非约束性）投票。

多德 - 弗兰克金融改革法案也被称作“代理参与”（proxy access）——允许部分大股东提名自己的董事候选人——不过美国证券委员会对这一条款的规定被美国最高法院否决，且这一提议的前景目前并不明了。股东维权人士推动并常常会促成个别公司的治理调整，这些调整包括：要求董事获得所有股东的多数投票（不仅仅是投票股东中的多数）；对所有董事举行年度投票选举（而不是分批投票中只有少量董事需要进行年度选举）以及解除旨在打消恶意收购的“毒丸计划”。

所有这些做法都打着增加公司所有者权力的旗号。但是要记住的是，股东并不完全等同于公司所有者。拿一个简单的比喻说明：如果你拥有一辆车，你便对事故损失负责，即使损失超过了汽车的价值。但是股东仅仅对他们的投资负责。尽管部分股东表现得很像所有者，但是多数股东事实上更像租户——通常是极短期的租户。在房地产市场，租户有权得到法律保护，但是在房产管理或者买卖方面很少拥有正式的话语权。这点似乎也适用于短期股东。

“薪酬话语权”规定在这个方向迈出了第一步：只有那些在一家公

司持股超过两年的股东才有权投票。我们欢迎更大规模的改变。一种可能性是投票权随着持股时间的增加而增长。一种更简单的方法是将公司针对任何选举所做的投票，限制在持股时间至少在一年的股东范围内进行。

这种调整将给予那些对股价日常波动以及利润水平的季度性波动不感兴趣的股东更多话语权，从而限制短期行为。并且，将长期股东和其他股东区分开来能够增加股东与董事会以及经理人之间的沟通和信任。关键是放弃股东民主的概念（这一概念引发了很多公司治理方面的讨论），转而赋予那些最有可能做出贡献的股东更多话语权。

然后是如何选择董事会问题。遭到最高法院否决的“代理参与”规则试图让股东更容易提名敌对董事会候选人。不过只有当一家公司已经陷入严重困境的时候，才有可能使用该规则。更重要的是，如果竞争性的董事会选举真的成为常态，可能会妨碍有能力的人在董事会任职，因为商业人士很少热衷于竞争性选举活动。另外，也没有迹象显示引入更多的外部董事能够改善公司治理。多数研究显示，外部董事对公司的治理没有任何作用，还有少量研究显示更多内部董事与企业业绩改善具有相关性。

在改善董事会方面，鼓励股东投入而非对抗和冲突更有可能获得成功。例如，大股东可以提议董事候选人——或者通过非正式的方式，或者通过股东代表小组。这与瑞典目前的做法类似，在瑞典，代表大股东的委员会会提名董事会候选人。

走出“股东资本主义”

20世纪70年代，很多美国大公司都存在自满问题。经理人自视为重要机构的掌舵者，他们抵触改变，尽管竞争大环境发生了显著变化。相应的，股东们变得不耐烦，学术界提出如何让着眼于自我利益的经理人忠于职守的理论。结果引发了一场变革，变革使得经理人们

对风险的厌恶程度下降并且更愿意接受改变。

但是股东们未能成功控制住变革催生出的一批更激进的经理人。他们怎么可能控制得住呢？除了当一家公司陷入困境的时候（通常是多数股东们唯一能够团结在一起反对管理层的时候），股东和经理人之间的冲突是不对称的战争，股东们没有获胜的可能。

过于关注股东的要求事实上可能会令他们的境况更糟。越来越多的证据（如《哈佛商业评论》2011年11月份“伟大公司的思考方式如何与众不同？”作者罗莎贝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter））显示，随着时间的推移，在实现股东价值最大化方面，最成功的公司往往是那些关注于股东价值最大化之外其他目标的公司。比起股东，员工和客户通常更了解一家公司，并且对公司有更长期的承诺。传统、道德和职业标准对行为的约束力超过激励机制。这里的结论不是说经理人和董事会总是知道得最多，而是说分散的短期股东可能不会知道得更多，也就是说依赖股东让公司循规蹈矩的治理体系注定会失败。

过去几十年，公司治理和管理人士薪酬方面的改革带来了很多意料之外且不受欢迎的后果。有鉴于此，我们对于提出新的大规模改革建议持谨慎态度。但是我们的确认为赋予长期股东一个更重要的角色，并且在股东、经理人和董事会之间培养一种更紧密且更具建设性的关系，应该成为优先考虑的问题。

因此，股东们应该为公司治理大戏中的其他演员——董事会、客户、员工、债权人、监管者和非盈利组织——也找到角色，让他们也分担一些提供资金、信息，特别是约束方面的责任。这是利益相关者的资本主义——正是基于这样一种认识，即当今的股东并不太擅长让“股东资本主义”运作起来。

（1） 熔断机制即自动停盘机制，是指当股指波幅达

到规定的熔断点时，交易所为控制风险采取的暂停交易措施。

（2） 托宾税是指对现货外汇交易课征全球统一的交易税，旨在减少纯粹的投机性交易。罗宾汉税通常指一揽子金融交易税，是由一些非政府组织提出的，概念上与托宾税类似，但影响的资产类别更广泛，包括股票、债券、商品、单位信托、对冲基金、衍生品（如期货和期权）买卖。

（3） 加州公务员退休基金是美国最大的公共雇员养老金基金组织，是股东价值导向公司治理运动的有力推动者，是股东积极行动的创始人。

（4） 研究显示，机构投资者对公司治理的积极参与带来了所投资股票市场价值的增长，所获回报大大超过了其投入，被称为CalPERS效应。



贾斯汀·福克斯 是《哈佛商业评论》出版集团编辑总监。杰伊·洛希 是哈佛商学院路易斯·柯尔斯坦（Louis E. Kirstein）人际关系教授。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2012年7－8月刊。

扭曲市场中的公司治理难题

张文魁｜文

中国公司治理的怪象在于：过多关注的是公司实际控制人利益的最大化和政府利益最大化的平衡。

公司治理虽然在最近二十年里已经成为许多国家共同关心的议题，但事实上，并不存在一个提高公司治理水平的全球统一解决方案。

不错，现在全球都在改进公司治理，都追求公司运行的高效和公司价值的提高。但是，在盎格鲁－萨克逊体系中，由于资本市场更加发达而公司所有权分散程度更高、流动性更强，因此如何制约内部人控制，包括如何控制管理层过高的薪酬，就成了一个首要问题。

在这种背景下，独立性较强的董事会、积极股东主义在过去二十年作为主要的解决方案被广泛接受。可以说，在过去二十年里，许多国家都根据自己的情况作出了改进公司治理的努力，也取得了一些进展，但从贾斯汀·福克斯和杰伊·洛希教授描述的情况来看，原有的问题并未彻底解决，而新问题已经浮现，真是按下葫芦又浮瓢。

福克斯和洛希教授在《股东做不到》一文中，描述了“股东主导”观点的兴起，他们发现事与愿违，股东并没有像期望的那样发挥积极作用，过高的经理薪酬也没有得到遏制，他们认为连股东应该发挥的三种基本作用，即提供资金、信息、约束，也没有达到要求。

他们提出，把股东放在第一位的导向可能是错误的，因此，从股东资本主义转向利益相关者资本主义，是公司治理改革的方向。

依我看，贾斯汀·福克斯和杰伊·洛希教授的观点并不新鲜，早在上世纪80年代，玛格丽特·布莱尔等人就提出过这样的解决方案。新近一些的研究更有意思。如美国宾西法尼亚大学的弗兰克林·艾伦教授于2005年发表过一篇《新兴经济体的公司治理》的文章，该文提出了一个很有意思的观点，即在那些市场机制不完善的新兴经济体，股东利益至上的公司治理未必是最优选择，事实上不完善的市场环境也不能使股东利益得到最好保障；而关注利益相关者而非仅仅股东，有利于更优的资源配置。有趣的是，弗兰克林·艾伦教授的文章还以日本和中国作例证来阐述他的观点。

我们可以看到，无论是福克斯和洛希，还是艾伦，或者新制度经济学大家奥利弗·威廉姆森以及其他西方学者，他们研究公司治理的基本思路是，在可能的情况下，如何让市场机制在公司治理中发挥作用；而在市场机制不完全的情况下，如何让更多的利益相关者在公司治理中作为积极主义者发挥作用。

这些的确很重要。但是作为一个中国学者，我愿意指出一个被西方学者忽视的要点：在市场被扭曲的情况下，公司治理如何得到改进。西方学者忽视了市场扭曲的情况，而后者在中国以及在许多转轨国家和新兴国家，恰恰比较普遍。

中国就出现了这样的情况。在过去三十多年中，总体而言，资源源源不断地从低效部门流向高效部门，有力地推动了经济增长。但是后来，随着政府与少数企业的利益结合越来越紧密，随着国有部门改革的停顿，出现了严重的市场扭曲。市场扭曲导致了严重的经济和社会失衡，但依靠政府强力和外部对冲得到了暂时的维持。在这样的环境中，公司治理出现了一

种怪象：可能并不过多关注所有股东的利益，也不过多关注重要利益相关者，甚至不关注本公司的利润。真正关注的是公司实际控制人利益的最大化和政府利益最大化的平衡。

毫无疑问，这种状况使公司治理出现了独特的难题。第一个难题是，如何照顾小股东的利益和相关者的利益以使公司得以维持？目前存在的一个解决方法是：政府向与自己形成利益共同体的公司不断注入自己可以掌握的经济资源和商业机会。这个解决方法又会产生第二个难题，即如何使政府可以掌握的经济资源和商业机会变得源源不断。对于第二个难题的解决方案，我们看得很清楚政府是如何办到的。但是，长期这样将会导致很严重的宏观经济问题和社会发展问题。因此，中国扭曲市场中的公司治理难题，实际上衍生了宏观经济难题和社会发展难题。对于这些难题的破解，已经不仅仅限于公司治理层面。

作者为中国国务院发展研究中心研究员



确保控制权
智胜维权投资者
How to Outsmart Activist Investors

比尔·乔治（Bill George）
杰·洛尔施（Jay W. Lorsch）| 文
熊静如 | 译　李剑 | 校　钮键军 | 编辑

与资本市场新兴力量维权投资者打交道，管理层要遵循以下法则：确定战略重心，并持之以恒；从维权投资者角度分析公司；培养熟悉公司情况的外部顾问；塑造默契的董事会；持续实现既定目标；吸取维权投资者的合理建议。做到这些不仅可以确保对企业的控制权，还会使得企业实现基业长青。

2013年7月，百事集团董事长兼CEO卢英德（Indra Nooyi）突然接到维权投资者尼尔森·佩尔茨（Nelson Peltz）打来的电话。他通知卢英德：特里安基金管理公司（Trian Fund Management）已持有百事公司超过13亿美元的股票；现在特里安公司要求百事收购亿滋国际（其前身是卡夫食品，佩尔茨持有亿滋10亿美元的股权），然后把百事集团一分为二，一部分聚焦于饮料，另一部分聚焦于食品。

这种干预是佩尔茨重施对卡夫食品的故技。佩尔茨曾敦促卡夫

CEO艾琳·罗森菲尔德（Irene Rosenfeld）收购吉百利史威士公司，再把合并后的公司划分为全球零食业务（亿滋）和美国食品业务（卡夫）。然而，分割之后的亿滋国际在雀巢、联合利华等国际巨头的夹击中举步维艰。

佩尔茨的要求令人震惊，但在西方商业世界亦非鲜见。作为新兴的股东力量，维权投资者常常在企业与市场互动中扮演决定性角色。这些维权者通常热衷改变公司治理结构，他们最常用的两项举措：取消交错董事会（又称分期分级董事会，其典型特征是在公司章程中规定，董事会分成若干组，规定每一组有不同的任期，以使每年都有一组的董事任期届满，每年也只有任期届满的董事被改选——编者注）和“毒丸计划”，与20世纪90年代公共雇员和工会养老基金的做法一脉相承。他们的惯常做法是，让企业背负更多债务同时给予股东更多回报，这种做法让人自然联想到20世纪80年代的“企业掠夺者”（Corporate Raider）。事实上，有些维权投资者原本就是企业掠夺者，佩尔茨和卡尔·伊坎就是代表人物。

维权投资者给企业高管和董事会带来极大压力。他们几乎每天都会瞄准一家企业。根据美国顶级律所Wachtell, Lipton, Rosen & Katz的数据，2013年有超过200次维权投资活动；维权投资基金管理的资产规模增长超过50%。虽然维权投资者所掌管的资金规模仅约为1000亿美元，只占美国公司总市值的1%，但其杠杆效应和示范效应不容小觑。

他们的游戏规则很简单：先买入他们认为被低估的股票，然后迫使管理层采取他们认为能提升股票价值的举措，比如给股东更多现金回报或剥离被他们视为拖累股价的业务部门。继而，他们越来越深地介入公司治理——要求获得更多董事会席位、撤换CEO以及宣扬某种公司战略。诸多研究表明，维权投资活动确能提升股价（至少是暂时的）。最近，卢西安·别布丘克（Lucian Bebchuk）、阿龙·布拉夫（Alon Brav）和蒋伟（音译）对1994 - 2007年间维权投资的研究显

示，被维权投资基金盯上的企业，以5年为期的运营业绩普遍有所提高。

即便如此，我们依然不认为对冲基金的维权投资对美国企业和美国经济有积极作用。事实上，我们发现它会助长短期主义、过于强调财务指标。但机构投资者通常会跟随维权投资人的投资行为，由此会产生正回报；所以未来此类活动极可能会继续增加而非减少。

总之，站在公司的立场，CEO和董事会应该做好准备迎接维权投资者的挑战，而不是抱怨。

卢德英和百事公司董事会作好了迎接尼尔森·佩尔茨进攻的准备。如下文所述，他们制定了新的战略计划，比佩尔茨提出的“把零食业务分离出去”这一简单粗暴的方案看上去更适合不断变化的市场。明确清晰的战略重点并持之以恒，正是我们找出的高管团队和董事会应对维权投资者挑战、促进组织进步的六条方法之一。

法则一：明确战略重点并持之以恒

卢英德于2006年出任百事CEO。当时，肥胖症和II型糖尿病在全球范围内增多，她意识到这些长期趋势会推动消费者需求转向健康食品和饮料，最终使百事的核心业务——软饮与零食增长放缓。对此，她设计了新的战略，瞄准三个增长领域：（1）有益健康的产品，比如桂格燕麦、佳得乐运动饮料；（2）产品创新；（3）新兴市场。她计划用重金打造这三个领域，方式包括并购等手段，所需资金则来自百事核心业务产生的现金流。百事精准地完成了对巴西、印度、俄罗斯和乌克兰等新兴市场的一系列食品和饮料公司的并购。

大型变革通常要花5到10年时间才会看到成果，这会让管理层和董事会承受巨大压力。正如百事前CEO史蒂夫·雷尼穆德（Steve Reinemund）所言，除非看到显著业绩增长，否则人们绝不会支持大型变革。百事的改革出师不利：2010年，可口可乐占领了更多的软饮

市场份额，健怡可乐取代百事可乐成为世界第二畅销软饮；百事股价下跌4%，可口可乐则上涨40%。糟糕的业绩之下，股东们开始指责卢英德在软饮领域投资不足。卢英德为此调整了某些关键管理机制，并在董事会的支持下平复了争议，从而得以坚持既定战略改革。过去两年中，百事公司在各个品类上均实现稳步增长，最终在股票市场上的表现胜过可口可乐：2013年，百事公司的收入和每股收益分别上升1%和10%，而可口可乐公司的这两项指标则分别下滑了2%和3%。

聚焦战略为股东带来更多分红，这让卢英德和董事会更有底气拒绝佩尔茨的干预。百事CFO休·约翰斯顿（Hugh Johnston）在2013年夏天声称："现在百事公司整体运营良好，如果花费800亿美元收购亿滋，将会分散企业为股东创造价值的能力。"百事的大多数股东显然也都同意这一点。虽然佩尔茨不会善罢甘休，不过截至本文发稿，他还未取得任何显著进展。

法则二：戴上维权投资者的"眼镜"

CEO需要确保其董事会看清维权投资者的伎俩，并制定出对策。这就需要他们进行三个维度的分析：1）维权投资者在短期内提升股东价值的金融手段：这通常包括分拆、剥离业务或是股票回购以及增加负债；2）企业可能存在的战略弱点以及资本结构；3）其他企业的具体案例。维权投资者的习惯做法是冒更大的风险去追求高回报，但这也并不总是坏事。如果能在不危害企业战略的前提下提升回报，你理应在维权投资者逼你改变前抢先实施。

瑞士制药公司诺华正在新任董事局主席约尔格·莱因哈特（Joerg Reinhardt）领导下进行上述分析。诺华CEO约瑟夫·希门尼斯（Joseph Jimenez）在企业2013年第3季度业绩发布会上说，这次全面分析是为了创建具有世界竞争力的企业。诺华的制药、眼睛护理和仿制药这三项业务每年至少带来100亿美元收入，在各自领域占据第

一或第二的市场地位。3个规模较小的业务——疫苗与诊断、非处方药，以及动物保健则在这次分析中暴露出了问题。为了降低维权投资者干预的可能，诺华可能会通过并购或卖掉部分业务的方式来增强这3个板块。

诺华的方式适合那些多业务部门的企业，其核心是考察企业战略是否为各项业务增加了价值。此类分析必须严格，以确保管理层对业务协同和附加价值保持客观判断。2004年，老牌零售巨头塔吉特百货（Target）被维权投资基金盯上。该公司对旗下的三条零售线Dayton-Hudson, Mervyn's和Target进行了分析，得出的结论是三者之间协同效应有限，且真正增长潜力主要来自Target，于是剥离了另外两项业务线。

法则三：培养熟悉公司业务的外部顾问

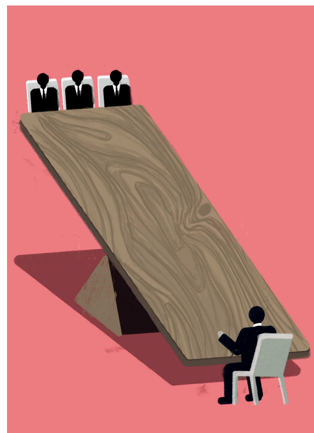
2007年－2008年，因经济衰退，塔吉特的同店销量不断下滑，比尔·阿克曼（Bill Ackman）的潘兴广场对冲基金（Pershing Square hedge fund）乘机增持其股票。最初，阿克曼试图说服塔吉特的董事会拆分其信用卡业务。因为用自有信用卡激励与回馈消费者的做法收效显著，董事会没有同意拆分提议。最终董事会同意把信用卡业务47%的权益卖给摩根大通。阿克曼坚持要求塔吉特剥离掉剩下的53%，遭到了董事会拒绝。

阿克曼并未就此罢手，他提议塔吉特分割其不动产业务。塔吉特共有680家店铺，大部分产权都归公司所有。阿克曼要求把这项资产交给一家房地产投资信托基金（REIT）。董事会与管理层认为，这就意味着公司将失去对店铺产权的控制权，并将耗费越来越多的运营成本从REIT手中租回店面，而且还将承担过高的杠杆率。因此，董事会再次回绝了阿克曼的要求。

阿克曼于是掀起了代理权战争，试图让自己和四个他选出来的董

事，取代原有的董事会成员。他每天都在美国全国广播公司财经频道（CNBC）上露面，把自己的计划直接兜售给广大投资者。塔吉特的董事会和管理层则通过与主要股东直接面谈的方式进行反击，最终他们在2008年年度股东大会中赢得了超过73%的选票。此后不久，阿克曼就卖掉了手中持有的所有塔吉特股票。

要作好迎战维权投资者的准备，管理层和董事会都必须有可信赖的外部顾问。1996年塔吉特曾差点被彭尼公司（J.C. Penney）收购，从那时起，塔吉特就只与固定的财务顾问（高盛投资）和法律顾问公司（Wachtell, Lipton律师事务所）合作。这些外部顾问参与了塔吉特剥离Dayton-Hudson和Mervyn's的过程。他们熟悉塔吉特公司，同时颇受董事会信任。他们的支持让塔吉特确信自己走在正确的战略轨道上，也更有底气拒绝阿克曼的要求。正是因为有外部顾问的帮助，塔吉特管理层和董事会才能够赢得这场代理权之争。



法则四：打造默契的董事会

瓦解目标公司的董事会是维权投资者惯用的伎俩。董事们必须团结一致才能用客观和建设性的方式化解维权投资者带来的困境。而团结来自于多年积累的默契，并在一次次合作参与、携手应对危机以及同CEO的坦率交流中强化。要实现董事会的默契，CEO必须保证信息

的高度透明，愿意分享包括决策敏感信息在内的全部信息。董事们则要在应对维权投资者挑战时，全心投入公司事务和并以公司的长期目标为重。

正是董事会的投入、默契以及与CEO的沟通这三点，拯救了全食食品超市公司（Whole Foods Market，下文简称WFM）。在2008年 - 2009年间，WFM深陷一场超级风暴：不仅业务受挫、饱受公众诟病，还面临维权投资活动带来的挑战。作为只经营天然食品的公司，WFM从1978年在得克萨斯州奥斯汀市起家后发展迅速，其同店销售额不断上升，逐渐发展为聚焦健康食品的连锁超市。WFM联合创始人约翰·麦基（John Mackey）没有多少商业经验，于是建立了由资深人士组成的董事会，其中包括资深零售业人士和持有公司股票的专业财务投资者。这些富有经验的专业人士指导麦基如何建立全食食品的特许经营，并在这一过程中建立起默契。

WFM持续了30余年的高速发展被2008年的经济衰退打断。2008年，WFM陷入内外交困：经济衰退外加消费者认为全食食品价格较高，令WFM的同店销售额增速下滑了3到4个百分点；迈克尔·波伦（Michael Pollan）最畅销的健康饮食书籍《杂食者的困境》对WFM给出负面评价；就在WFM向联邦贸易委员会申请批准收购一家较小型连锁店Wild Oats的当口，有人曝光了麦基曾在网络上匿名毁谤Wild Oats公司一事。2006年1月至2008年11月间，WFM的股价狂跌90%。正是那时，该公司引入了友好的外部投资者——私募股权公司Leonard Green & Partners。

发现WFM股票的狂跌后，维权投资者罗恩·伯克勒（Ron Burkle）买入了980万股WFM股票（占总股数的7%），随后便对WFM董事会施压，要求其通过放慢增长来提高短期盈利。但董事会并没有示弱，他们联合起来支持麦基，坚持WFM的使命和价值观，拒绝了伯克勒的要求。不过，董事会也做了些改变：麦基辞去董事长一职，保留CEO头衔；第二年沃尔特·罗伯成为联席CEO。

WFM的董事们之所以能对抗伯克勒，部分原因是他们的团结、默契，以及随后采取的建设性举动。在他们的努力下，该公司渐渐转好。过去4年间，同店销量保持看近两位数的高增长；收入增长了50%，每股收益是此前的3倍。这场风波之后，WFM股票上涨了750%，并在去年秋天创下历史新高。

法则五：持续实现既定目标



归根结底，对抗维权投资者的最佳办法就是一个接一个持续地实现公司也已宣布的目标，此外，其他任何方式都有可能被维权投资者抓到把柄。彭尼公司在CEO迈伦·乌尔曼（Myron Ullman）治理下表现平庸，股价在2007至2010年间下跌65%。看到股价大跌，比尔·阿克曼买入了大量该公司股票。后来，董事会屈服于阿克曼的管理变革要求，却因此陷入更糟的境地。倘若彭尼公司一直表现稳定，就不会惹来维权投资者的注意。

宝洁的董事会在2013年5月撤换CEO鲍勃·麦克唐纳，导火索也是阿克曼。阿克曼的要求之一是出台一份关于如何加速提升盈利的详细报告。2009年－2012年间，宝洁在麦克唐纳治理下为了刺激收入增长频繁变更战略，而业绩却一直萎靡不振——这令它成为维权投资者追逐的目标。尽管麦克唐纳在2012年用100亿美元成本削减计划提振了股价，董事会依然决定撤换他，请回前任CEO雷富礼。如果宝洁在

麦克唐纳接手后，实现像保罗·波尔曼（Paul Polman）带领联合利华所做的大变革，他或许就不会遭遇被撤换的命运。

这类例子不胜枚举。它们告诉我们：坚实的业绩很重要，设置现实可行的目标同样重要。许多企业败就败在公开宣扬过于激进的目标或是向市场释放过于积极的信号。当今环境之下，我们奉劝企业和董事会，要么干脆不给出业绩指引（Earnings Guidance），要么就依据自身面对的不确定因素给出业绩大致波动范围。

法则六：采纳维权投资者的合理建议

维权投资者大都是聪明且进取之人，他们往往会注意到董事会与管理者忽视的问题。因此他们提出的意见往往值得倾听，你也可以有选择地执行一些有价值的建议。2006年12月，关系投资者（Relational Investors）基金的拉夫·怀特沃斯（Ralph Whitworth）发现，美国劳联－产联（AFL-CIO）抗议家得宝（Home Depot）CEO罗伯特·纳德利（Robert Nardelli）在公司业绩表现欠佳时仍然拿着高薪。怀特沃斯要求下属把家得宝作为备选目标。其下属在分析年报中发现了会计差错，还发现了其新设批发部门资产回报低的问题。

在买入家得宝一小部分股票后，关系投资者基金致信家得宝董事会，要求对方给予阐明上述发现的机会。家得宝董事会约见了怀特沃斯，惊讶地得知会计失误已经导致家得宝在报告中把投资回报多出了1倍。这件事的结果一是纳德利（Nardelli）很快离职，二是怀特沃斯的老同事大卫·巴彻尔德（David Batchelder）被提名进入董事会。家得宝随后采纳了怀特沃斯提出的部分改革建议，包括聚焦核心零售业务、建立更好的资金配比流程和规则，以及让商业战略在投资人面前更加透明。

在新任CEO弗兰克·布莱克（Frank Blake）执掌下，家得宝于2007年退出了批发业务，重振客户服务，还启动了225亿美元的股票

回购计划。布莱克接管家得宝后令公司股价翻了一番。这一案例说明，维权投资者有时也会有好点子，董事会应该花点时间考量他们提出的改革方案。

对全体股东负责

董事会最重要的作用之一就是确保企业始终坚守使命和价值观。使命和价值观是企业成功的基石。近年来，有些不具备行业经验的维权投资基金经理进入公司，抛出激进而又效果不明的改革方案。虽然企业有时的确需要重大变革，但由外部维权投资者执行这些草率的方案，可能会让企业失去员工和顾客的支持。

彭尼公司便是如此。2010年，阿克曼成功掌控了彭尼。他没有管理零售业务的经验，却制订了改革和重塑零售业务的详尽计划。计划的第一步，就是让苹果公司的前任零售运营高级副总裁罗恩·约翰逊（Ron Johnson）接替乌尔曼出任CEO。

接下来，他和约翰逊改变了彭尼的定价模式，取消优惠券和大减价活动。这对彭尼的销量、利润以及阿克曼的投资都带来了灾难性影响。阿克曼的投资缩水约5亿美元。如今，乌尔曼重新开始执掌这家元气大伤的公司。

这并非个例。2005年对冲基金经理爱德华·兰珀特（Edward Lampert）接管了西尔斯百货，也进行了冒险变革。与凯马特（Kmart）合并后，兰珀特为西尔斯选了四任CEO，但他们都不具备零售经验。兰珀特将西尔斯分成30多个事业部，让每个事业部都有自己的总裁、董事会，设置独立的盈亏报告。他以为这样就可以提升责任感，但事与愿违，这导致事业部之间互相竞争资源。2013年1月，兰珀特自己出任CEO，结果上了2013福布斯杂志“最烂CEO”排行榜，排名第三。排在他前面的是罗恩·约翰逊和EBX集团的Eike Batista。这些例子表明，虽然维权投资者都是绝顶聪明的人，但他们却没有足够

的经验与智慧去运营大型企业。

无论要求是否被采纳，维权投资者通常都会迅速把所持股票套现，因而很难说他们中的大多数人是否为了公司的长期发展。他们的举措可能会弱化企业的竞争地位，损害长期股东的利益，高杠杆的财务结构在经济下行时的风险也巨大。

新的维权投资者在未来一段时间还会层出不穷，毫无疑问，未来几年他们将成为股票市场中重要的力量。宝洁遭遇阿克曼，苹果先是遇到绿光资本的大卫·艾因霍恩，后来又撞上卡尔·伊坎。没有一家企业可以在维权投资者面前高枕无忧。

如果董事会和管理团队做好准备，他们就能更好地应对挑战。沃伦·巴菲特近期对此给出了颇具智慧的忠告，“我认为，管理者应该为了那些会留下来的股东，而不是那些注定要离开的人去管理企业。”倘若遇上维权投资者，董事们应当谨记他们对企业和全体股东负有信托责任，而不仅仅是对那些干预者；他们应该确保为企业使命和战略的永续发展而努力。



比尔·乔治 是哈佛商学院管理实践教授、美敦力公司前主席兼CEO。他写了四本畅销书，其中包括《真北》。杰·洛尔施 是哈佛商学院人际关系学教授，曾编纂《未来董事会：直面21世纪公司治理挑战》一书。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年6月刊。

08危机6年祭——反思中的探索

The Price of Wall Street's Power

华尔街之罪

高塔姆·穆昆达（Gautam Mukunda）｜文

安健｜译　牛文静｜校　钮键军｜编辑



经济金融化的结果是美国的金融业获得了无上权力，其结果是实体经济裹足不前。本文作者提出了限制银行规模和杠杆率，平衡债券与股票，对金融交易征税以及提高资本利得税等多项改革主张，用以再造美国社会的权力平衡。尽管中美两国具体情况不同，但在中国同样存在着金融“一股独大”的现象，因此这些建议无论从微观还是宏观层面对于中国正在进行的改

革会有借鉴价值。

承载着公司厚望的“梦幻客机”波音787自诞生之日起，就被预算严重超支和电池起火事故等问题困扰。产品出现技术问题并不罕见，但其特殊之处在于，问题源自华尔街。正是在华尔街的重压下，波音高管才做出了有害公司的决策。

在1997年并购麦道公司之前，波音公司一直以工程技术为先的企业文化和大胆投资新机型的历史为荣。与之相反，麦道公司以风险控制、削减成本和关注财务表现著称。并购完成后，麦道保守的企业文化渐渐在新合并的公司占据主导地位。不顾资深工程师团队的反对，波音公司破天荒地采用全球供应链模式，将787的大部分零部件生产外包。一些工程师认为其目的是要最大化公司的净资产回报率（RONA），提振公司股价。外包确实削减了公司的资产规模，但也使787的供应链变得无比复杂，导致公司难以保障客机所必需的极高产品质量要求。果然不出工程师所料，787的开发周期一拖再拖，预算严重超支。

波音保持最低限度资产的决策与华尔街密切相关。华尔街的金融分析师经常用净资产回报率来判断公司及其表现。华尔街对这些财务指标的偏执严重影响了很多公司的运作。经济学家约翰·阿斯克尔（John Asker），琼·门萨（Joan Farre Mensa）和亚历山大·永奎斯特（Alexander Ljungqvist）的研究显示，为了追求短期内股价的最大化，上市公司对资产的投资额只有非上市公司的一半。面对减轻资产的压力，美国莎莉集团从食品服装制造商转型为纯粹的品牌管理公司。莎莉集团的CEO对此解释道：“华尔街掌握生杀大权。他们是规则的制定者……他们只会奖赏那些用最少的资产获得最多利润的公司。”尽管研发和制造的紧密结合是创新成功的关键，但为了追求更高的股票收益，很多像波音和莎莉集团这样的公司不得不将制造环节

外包。

在《资本主义的窘境》一文中，克里斯坦森认为管理者对华尔街标准的追捧会遏制创新。实际上，学术界和企业界一直对华尔街多有怨言。他们认为华尔街不但鼓励短期投资行为，更会为了股东而牺牲员工和消费者的利益。此外，它还助长高管的不诚信行为，因为后者常背负不可能完成的业绩目标。最近一项针对CFO的调查显示，为了达到华尔街的财务目标，保持稳定的财务表现，78%的CFO会“在长期价值上让步”，55%的CFO会放弃净现值为正的项目。面对华尔街的压力，这些CFO会故意置公司利益于不顾，金融业对管理者影响力之强可见一斑。

1970年，米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）在《纽约时报》撰文称“高管的惟一职责就是股东利益最大化。”自此委托－代理理论成为职业经理人的信条。对华尔街俯首帖耳的高管常常辩解自己对股东利益的最大化有不可推卸的“信托责任”。然而问题是，这种责任并不存在。信托责任特指一种法律上的义务，与高管职业道德责任无关。企业法学教授琳恩·斯托特（Lynn Stout）的著作就指出，美国高管从未面临此类的法律要求。

那么为什么人们会相信如此明显的谬论？为什么管理者会作出那些明知错误的决策？就像经济学家谈论金钱，士兵谈论武器，作为一位政治学者，权力是我的我研究对象。因此我将从权力的角度对这个问题进行解析。在某些情况下，人们或者国家会做出有损自身利益的行为。其中最主要也是最危险的状况是某个领域或某一群体获得压倒性的权力，因为他们可以影响整个社会的自我认知。从这个角度出发，通过各个学科领域的研究，我们不难发现：必须要制衡华尔街过于膨胀的权力。

“华尔街”指的是什么？

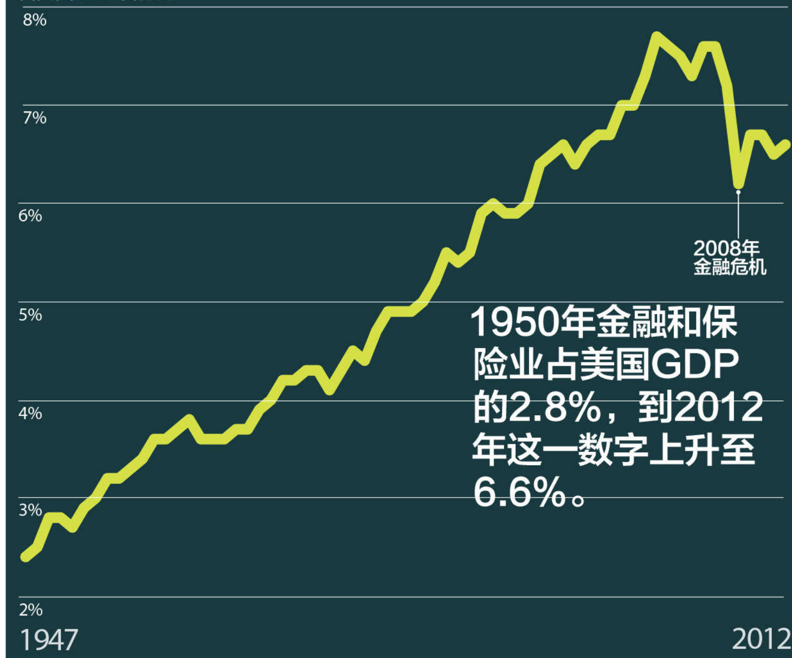
金融领域复杂多样，不同的市场参与者的利益关切各不相

同，甚至会相互冲突。一家普通的商业银行看上去和风投基金没有什么相似之处。然而金融领域内的所有参与者都是金融化的助推者和受益者。本文所指的“华尔街”是指大型综合性银行和投资银行，文章所提供的改革建议也主要针对这些银行，其次涉及私募股权基金和大型资产管理公司等机构。

金融业再“崛起”

在大萧条前的时代，金融界人士拥有极强的影响力。时任美国总统老罗斯福（西奥多·罗斯福）曾发起一项针对J.P.摩根铁路业务的反垄断诉讼。不可一世的摩根竟然没有亲自露面，他告诉罗斯福：“如果我们有什么不对，把你的司法部长派到我这里来，我的人会修正的。”1929年股灾后，为了强化对金融机构的监管，提高金融系统的稳定性，美国通过了格拉斯 - 斯蒂格尔（Glass-Steagall Act）等诸多法案。

然而在过去几十年，这些法案大多已被废除或名存实亡。这直接引发了金融业的快速扩张。1950年，金融和保险业只占美国GDP的2.8%，到1970年，升至4.2%，到2012年，这一比例已上升至6.6%；1970年，美国金融保险业的利润相当于其他所有行业利润总和的24%，尽管经历了2008年金融危机，这一数字在2013年已上升至37%。



不断膨胀的规模

1950年金融和保险业占美国GDP的2.8%，到2012年这一数字上升至6.6%。（数据来源：美国经济分析局）

实际上，这些数字并没有完全展现金融业的压倒性地位，因为它们并未涵盖众多非金融机构的金融部门。自20世纪80年代起，非金融机构的金融业务部门开始快速发展，到2000年，这些部门的金融资产已经赶上甚至超过所述企业的实体资产。当时福特在债券市场的收益已经超过其汽车业务。GE资本为GE电气贡献约一半的营收。如果将这些金融业务部门计算在内，1980年美国的金融资产就相当于当年GDP的5倍。2007年，这一比率已上升至10倍。



不断上升的利润

1970年，金融保险业的利润相当于其他所有行业利润总和的24%，这一数字在2013年上升至37%。（数据来源：美国经济分析局）

规模和利润的不断扩大也强化了金融业对政府的影响力。1998年至2013年，银行、保险和房地产业在政府游说上总共花费了60亿美元，仅次于医疗健康业。2008年金融危机爆发后，金融业加强了对政府的金元攻势。截至2014年3月的2013－2014选举期，银行、保险和房地产业就已经花费了4.85亿美元用于政府游说，超过其他所有行业。此外它们为联邦职位候选人的竞选活动捐献了1.49亿美元，相当于医疗行业捐献额的3倍。

金融业的代表和说客常常与金融监管机构有千丝万缕的联系，华盛顿政界将之称为“共生体”。这点从现任和卸任政府官员的履历中可见一斑。让我们列举美国近6任最高金融监管者——财政部长。现任财政部长雅各布·卢曾经在花旗集团供职；其前任蒂莫西·盖特纳现担任美国私募机构华平投资集团（Warburg Pincus）总裁；再之前的汉克·鲍尔森曾是高盛CEO。再之前的约翰·斯诺是私募机构 Cerberus的主席；拉里·萨默斯在卸任后从对冲基金D.E. Shaw处获得500万美元

的酬劳；罗伯特·鲁宾出任财长前在高盛供职26年，官至董事会联合主席，卸任后他又出任花旗集团高管。

我的研究显示，这些领导者通向权力的道路对他们担任公职期间的行为产生了至关重要的影响。这些人大部分职业生涯都沉浸在金融领域，有着同样的世界观。这6位财长有的在加入政府前就在金融圈声名显赫，有的则在任内对金融圈的利益表现出足够的重视，离任后轻松获得金融机构的高薪职位，有的两者兼备。美国联邦存款保险公司主席希拉·贝尔（Sheila Bair）解释道："这是一种认知控制，与腐败的关系不大。他们只是不停地受到大型金融机构的影响，对金融领域以外的关注远远不够。"

即便在金融危机爆发后，华尔街对美国政策依旧有强大影响力，以下是3个典型案例。

被认为是挑战华尔街利益的沃尔克规则的目的是要禁止持有联邦担保存款的银行从事自营交易。华尔街想方设法地拖延该法规的执行。早在监管机构发布草案几个月前，金融机构的代表就开始行动，监管机构进行的外部会议中有93%是由这些说客安排的，这大大延缓了法规出台时间。

金融衍生品是金融危机的一大主因，美国商品期货交易委员会试图对衍生品进行监管。华尔街立即进行了一场地毯式游说，并因此获得了一系列的豁免条款，致使监管只覆盖不到20%的全球市场。

华尔街银行的规模让它们获得了巨大的特权——大而不倒。司法部长埃里克·霍尔德（Eric Holder）曾经向国会提供证词：由于一些银行规模太大，对它们进行指控会伤害美国经济，他不得不放弃一些针对这些银行的诉讼。这意味着，这些银行变得无比强大，政府的最高执法者已将它们置于法律之上。

金融界的声誉和地位也回到20世纪20年代的顶峰。在罗斯福新政后，华尔街被视为一潭死水。德鲁克在1949年写道："20年前哈佛商学院最优秀的毕业生会争相为纽约的证券交易所工作，现在他们希望

为钢铁、石油或汽车公司工作。”2012年，这种情况发生了逆转，摩根大通和高盛跻身全球10大理想雇主之列。同年35%的哈佛商学院毕业生进入金融服务业。尽管这一数字稍逊于2008年最高峰时的45%，但华尔街依旧是哈佛商业院毕业生最佳的职业选择。

经济金融化及后果

经济金融化是指金融市场、机构和从业精英的影响力不断上升，使其地位高于实体经济和包括政府在内的其他社会机构。美国并不是经济金融化的孤例。以社会学家乔瓦尼·阿里吉（Giovanni Arrighi）为首的研究人员发现了历史不同阶段的经济金融化例证，其中包括14世纪的西班牙、18世纪末的荷兰以及19世纪末20世纪初的英国。在金融化过程中，英国和荷兰都察觉到这一现象并展开了关于经济转型的激烈讨论。那些腰缠万贯的金融精英凭借自己日益增长的强大财力怂恿本国政府将国家的前途押注于金融。1925年英国政府面临两种选择，一是采取强势货币政策，让英国的金融服务业从中获益，反之弱势的英镑则会提振本国制造业。最终英国屈服于金融精英，选择了强势英镑政策。

金融本应是实体经济的助推器，然而在金融化的经济体中，两者乾坤颠倒。国际货币基金组织的一项研究发现，强大的金融系统对国家经济起步和中期发展有非常关键的作用，然而当私营机构信贷达到GDP的80%至100%时，它就会会阻碍经济的发展，加剧经济的不稳定性。2012年美国的私营机构信贷曾达到GDP的183.8%。除了对波音等实业公司的间接影响，高度金融化对经济主要有两个方面的危害。第一，金融系统规模越大、复杂程度越高，它崩溃的可能性就越大。包括伊曼·明斯基（Hyman Minsky），查尔斯·金德尔伯格（Charles Kindleberger）和拉古拉迈亚·拉詹（Raghuram Rajan）等众多经济学家都得出了这一结论。

第二，过度发达的金融系统会影响社会资源的分配。早在1984年，诺贝尔经济学奖获得者詹姆斯·托宾（James Tobin）就曾观察到：“证券业所做的工作大多数与资助实体经济投资无关。”托宾对此困扰不已，他说道：“我们将越来越多的资源，包括年轻人中的精英投入到金融活动中，它们与产品和服务的生产关联甚少，却获得了与自身社会贡献不成比例的巨大财富。”

这种状况部分原因源于资本。经济学家厄兹居尔·奥尔罕勒（Özgür Orhangazi）的研究显示，随着金融化程度的提高，金融资产的投资会慢慢抽走实体资产的投资，因为市场倾向于短期和流动性资产，非金融机构面临投资者回报（主要通过分红和股票回购）的压力越来越大，无力收购实体资产。

社会资源的分配不当不仅限于资本，就像托宾所言，人才分配也面临这一问题。英国经济学家罗杰·布特尔（Roger Bootle）认为，所有的经济活动可分为“创造性”和“分配性”两类。创造性活动增加社会整体财富，分配性活动则只是将财富从一只手转向另一只手。每个行业都包含两种不同的经济活动，金融业以分配性活动为主。

金融业有一种高端的分配性活动——“寻租”，即指通过操纵政策获利。经济学家凯文·墨菲（Kevin Murphy），安德烈·施莱费尔（Andrei Shleifer）和罗伯特·惟施尼（Robert Vishny）指出，当一个国家最有效率的工作者从企业界转向“寻租”活动，国家的经济增长会放缓。

华尔街就像一个巨大的人才黑洞，它吸走了美国最好、最聪明的人才，他们中大多数最终在分配财富，而不是创造财富。当我们最好的计算机科学家和工程师在为高频交易缩短1纳秒绞尽脑汁之时，谷歌就失去了一位工程师，我们也许就与下一个特斯拉擦肩而过。

我们还可以用交易的角度阐释这个问题。在一些行业中，大部分交易会为交易双方都带来价值，属于正和博弈。例如你从福特公司购买一辆汽车，对你来说，汽车比现金价值大；对福特来说，现金比汽

车价值大。理想状态下，一年之后你和福特公司都会从中受益。另一种情况则相反，如果我向你出售股票，那么一年后我们中只会有一个人获益，这是一种零和交易。

金融领域中大部分活动，例如零售和商业银行、保险业和风投资本都属于前者。然而还有很多金融活动，例如投资银行主要从事零和交易，这些金融机构在放松管制后得到迅速发展。

薪酬是金融领域强大影响力的另一个缩影。经济学家托马斯·菲利蓬（Thomas Philippon）和阿里耶勒·雷谢夫（Ariell Reshef）发现，在大萧条之前，即便将教育水平因素考虑在内，金融领域从业者的薪酬也远高于其他行业。1933年，格拉斯 - 斯蒂格尔法案生效，这种收入差距迅速缩小，到1980年差距完全消失。然而在放松管制后，情况再次逆转，到2006年这种薪酬差距又回到了大萧条前的水平。

2006年，金融业从业者的薪酬平均比其他行业同等教育水平的员工高50%。对于高级管理人员，这种差距更加悬殊——他们比其他行业的高管多挣250%，如果是在华尔街供职的高管，薪酬差距高达300%。在美国1980年以来收入不平衡现象中，这种悬殊的薪酬差距的“贡献率”为15% - 20%（根据计算方式的不同）。

失衡害人害己

金融领域在经济中起到关键作用，现代经济体的存在离不开银行等金融机构。然而当它的规模过于庞大，它就会拖累经济的发展，加剧经济的不平等，并且一旦崩溃就会给整个社会带来巨大灾难。2008年金融危机让美国政府付出了2万亿美元的税收，被迫大幅增加政府开支。尽管弊端重重，金融领域依旧对实体经济体有巨大的影响力。尽管会伤害企业自身利益，管理者依旧臣服于华尔街。我们不禁回到开篇提到的问题，为什么人们和整个社会会作出有损自身利益的行为？

答案就是权力的失衡。

黑洞可以通过引力让行星偏离轨道几光年，同样巨大的权力和声望也会直接和间接地改变周围人的行为。直接方式是通过强迫和利诱，顺我者昌，逆我者亡。当政治捐助帮助政客赢得选票时，这种直接方式就会显现。

间接方式较为微妙，但影响力更强。真正的权力从来不是强迫别人，而是改变人们的思想，让他们自愿服务。阿克顿曾说："权力导致腐败，绝对的权力导致绝对的腐败。"我们通常认为这句名言是关于权力对其拥有者的影响。但实际上阿克顿真正要指出的是，权力会扭曲人们对掌权者的判断。人们天生倾向于相信，权力拥有者代表善良和正义，他们做的事都是正确的。实际上权力和声望会大大美化人们对掌权者的认知。

重权在握的社会群体还会影响人们的观念。这与腐败无关，人们的观点会自然地随着利益发生变化。厄普顿·辛克莱尔（Upton Sinclair）曾经说道："当一个人的收入是基于对某一事物的熟视无睹，那你很难让他去理解该事物。"这导致整个社会为最强大群体的利益服务，进一步强化该群体的权力，形成恶性循环。

权力失衡会让整个社会面临灾难性后果，这种悲剧在历史中不断重演。第一次世界大战前，德国社会的方方面面都被军队和军工产业控制。当时德国对英国的殖民版图觊觎已久，无奈却忌惮于英国皇家海军的强大实力。尽管两国处于友好状态，德国军队决心建立一支能挑战英国海上霸权的舰队。为此德国海军开始向政府施压提高海军预算，并建立新闻署来控制媒体报道。此外，海军还招揽德国最知名的学者为其喉舌，其中包括当时最伟大的社会学家和政治经济学家马克思·韦伯（Max Weber）。结果海军预算大幅提高，进一步加强了海军对整个德国社会的控制。

英国将德国海军视为无法忽视的威胁，并因此与法国和俄国结盟。一战爆发后，造价不菲的德国军舰被封锁于近海，毫无用武之

地。德国海军只好依靠潜艇，寄希望于削弱英国皇家舰队的实力。然而放任攻击商船的无限制潜艇战威胁到美国在大西洋上的航线，导致美国参战，加速了德国的战败。社会权力失衡导致德国在舰队上花费了大量资源，这些舰队不但没有发挥作用，还起到了反效果——将英国和美国推向德国的对立面。

相似地，美国的金融领域，尤其是华尔街掌握了失衡的权力。强大的金融领域对一个国家至关重要，它就像经济的循环系统，将资本运送到需要的地方。大型银行驱动了金融领域的快速发展，它们就像系统的心脏。美国经济已罹患“心脏肥大症”，它的“心脏”变得过大过重，不但拖累整个机体的发展，还影响了它的基本功能。

再塑平衡方案

我们需要重建社会系统的平衡。过大的规模和不合理的利润是金融领域权力和声望的来源，因此我们要在不影响其基本功能的前提下，让其规模和利润回归合理状态。其中关键是要进行有益于经济价值的改革，限制那些由权力产生的扭曲行为。因为会限制金融业的权力和利益，这些改革必将会遭遇阻力，但这正是必须要改革的内容。。

经济政策对权力产生影响的历史几乎和美国历史一样长，它可以追溯到华盛顿的第一届政府内阁，杰斐逊和汉密尔顿就因此相互对立。两人对美国经济的走向有着截然不同的观点，这些观点既包含对民主的不同认识，也包括对财富产生方式的分歧。格拉斯 - 斯蒂格尔法案的主要灵感来源于20世纪反垄断思想家路易斯·布兰代斯（Louis Brandeis），他认为大型金融机构会取得其他产业，甚至政府之上的权力和影响。

以下是改革的几个方向。

限制银行规模和杠杆率

放松管制后，美国大型银行得到快速发展，甚至超越了危机前的规模。1995年，美国最大6家银行的总资产相当于GDP的17%，2006年这一数字已飙升至55%，2013年上升至58%。这些银行从政府获得了大量的间接补贴，市场因此得出结论，这些银行的债务已经得到了政府的保证，这降低了它们的借贷成本。2012年，美国政府对8大银行的补贴高达700亿美元，相当于联邦税收的2.5%。如果银行的规模得到限制，美国政府就会允许它们破产，从而限制它们的权力，减少政府补贴。西蒙·约翰逊（Simon Johnson）和郭庾信（James Kwak）在《13个银行家》一书中指出，银行的总资产（包括商业银行和投资银行）不应超过GDP的4%，投资银行的资产不应超过GDP的2%。这一政策只会影响几家银行，但这些银行却拥有强大的权力。

银行另一个加强权力的方法是提高杠杆率，这增加了利润但也让风险增大，杠杆率越高，银行的容错性就越差。当政府对银行进行紧急救助时，这种风险就被转嫁给大众。系统问题已显而易见，几个金融机构决策者造成的风险需要由整个社会买单。然而在政治权力的保护下，监管者对这些机构束手无策。在《银行家的新衣》中，经济学家阿纳特·阿德马蒂（Anat Admati）和马丁·赫尔维格（Martin Hellwig）认为，如果将银行的杠杆率限制在3:1以下——股本占银行总债务的1/4以上，那么金融系统的稳定性会大幅提升，同时银行的放债能力不会受到影响。

平衡债券与股票

目前债市的规模要远大于股市，债券产生的风险也远远高于股票。公司的借贷率越高，金融市场对它的控制就越强。很多CEO正是由于避免借贷过多，才打造了伟大的公司。然而美国税法规定，利息支付可以免税，分红则无法免税。这间接补贴了债市，损害了股市。税收优惠加上高昂的企业税导致很多公司倾向于借债。如果政府取消对债市的补贴，金融业对实体经济的控制就会削弱。我的同事罗伯特·

波曾（Robert Pozen）建议政府应该在降低补贴的同时，降低企业所得税税率。

对金融交易征税

金融领域另一利润来源是今天资本市场中巨大的交易量。尽管单笔金融交易的价值不菲，但这些交易会让全社会付出沉重的代价，比如减缓经济增速和周期性政府救助等。

此外，低廉的股票交易成本会鼓励投资者追求短期套利，而非长期投资。减少这些负面影响的方式就是对它们征税。金融交易税能降低金融系统的不稳定性，让投资者聚焦于长期价值，削弱金融业的权力。早在1936年，凯恩斯就提出了金融交易税的构想，1972年托宾曾实施外汇交易税。目前有40个国家征收金融交易税，美国也曾在1914到1966年间征收交易税。

提高资本利得税

目前资本利得的税率较低，这间接为很多金融机构提供了补贴。理论上，较低的资本利得税可以鼓励投资，从而推动经济发展。然而现实中这种因果关系却非常薄弱。经济学家莱昂纳德·布尔曼（Leonard Burman）和美国国会研究服务局的研究显示，美国经济发展速度和资本利得税率没有关联。税率差意味着，收入源于资本的人获得的回报要远高于通过劳动获得收入的人。这导致金融领域从业人员（尤其是高管，他们的收入很大一部分是股票期权，高管也错误地认为让股东利益最大化是其惟一责任）的税后收入大大增加，权力和声望随之大幅提升。为什么政府会以损害公众利益为代价，为金融从业者提供补贴呢？权力的失衡影响了政府的思维和政策，让它相信了一个看似合理，却充满漏洞的理论——较低的资本利得税能刺激经济发展，而实际从中受益的只有一小撮金融精英。

几十年来，美国金融业得到了巨大的发展，让最有权势的金融精英获得了巨大财富，并让美国企业和政府对其俯首帖耳。更为严重的

是，金融化掩盖甚至损害了多数金融机构诸多的关键性活动，无论这些机构是零售及商业银行、风险投资还是保险评估机构。

非金融企业需要将恢复权力平衡作为重中之重。权力只能通过更强的权力制衡，尽管华尔街的势力非常强大，但构成实体经济的企业界拥有更大的力量。人们已经达成共识，大多数行业都存在过度监管的现象，只有金融市场的监管不足。对航空公司解除监管创造了市场奇迹，对银行解除监管却会带来灾难。金融市场与其他市场不同，因此也需要我们区别对待。美国企业界应达成共识，金融化会损害实体经济的运行，这样才能形成一股制衡的力量。

一些非金融企业已经开始反击。2013年《纽约时报》报道，大型金融机构利用手中铝储存仓库的所有权（高盛一家就拥有北美地区70%的铝储存设施）推高铝金属价格，从中获利。自2010年起，美国消费者因此总计损失了50亿美元。制铝企业因此提出上诉，导致参议院和美联储开始审核2003年颁布的允许银行进行实物期货交易的法令。企业界已经意识到，这只是华尔街势力的冰山一角，这些企业已开始推动政府对金融领域进行改革，并将其视为影响自身竞争能力的关键因素。

在这一进程中，领导者的作用至关重要。尽管领导者会受到环境的限制，但在正确时间、正确位置上的优秀领导者能改变一家公司甚至整个国家的命运。林肯在内战的战火中重塑了美国。老罗斯福在美国深陷大萧条之时带来了新政。领导者，特别是总统能够引领政治舆论，将国家带向新的政治均衡。2008年金融危机后，金融系统还过于脆弱，无法承受改革的冲击。2013年，金融系统欣欣向荣，华尔街从业人员的平均奖金高达16.5万美元，为2007年以来的最高点。与此同时，美国的失业率居高不下，经济增长速度缓慢，国民收入中值停滞不前，这些信号都显示，美国经济在恢复之路上踯躅不前。不良的经济现象甚至出现常态化的趋势。

现状绝非无法避免。老罗斯福总统当时是这样回复不可一世的摩

根先生的："那可办不到，我们根本不想修正，我们要彻底终止这种行为。"两年后，老罗斯福政府彻底打破了摩根的垄断。今天的金融精英与摩根相比只能是小巫见大巫，摩根当时控制了美国40%的资本，但这也没有动摇老罗斯福的决心。

一切照旧的做法已经失灵。在危机前，旧有的做法就已失效，房地产泡沫掩盖了经济的深层问题。今天我们都已清楚看到，美国经济无法为人们带来充足的工作机会和合理的收入。我们能够重建社会平衡，从金融巨头手中解放美国企业，让它们恢复一直以来最擅长的工作——创造财富并造福于每一个美国人。我们能做得更好，选择权就在我们手中。



高塔姆·穆昆达 是哈佛商学院助理教授，著有《不可或缺：领袖的闪光时刻》（*Indispensable: When Leaders Really Matter* ，哈佛商业评论出版社，2012）。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年6月刊。


TAPE
TAPE

08危机6年祭——反思中的探索

四招驯服大银行

萨莉·克劳切克（Sallie Krawcheck）| 文

鲁志娟 | 译

人们很容易认为金融危机已经远去。在他们看来，《多德-弗兰克法》（Dodd-Frank Act）对金融服务业的再监管，已经解决了引发这次金融危机的主要问题，尽管不算尽善尽美，但也相当全面了。但实际上大型银行仍然存在治理方面的问题，这不仅给银行业带来巨大风险，而且也会在下一次衰退中，对整个经济构成潜在威胁。

众所周之，2008年起源于银行业的那场全球性金融危机，令诸多银行濒临破产。在纳税人和央行官员们的帮助下，它们中的大多数已经康复。尽管进行了再监管，但银行依然是复杂且不透明的高风险机构。如何成功监管银行业——在限制风险的同时，允许银行业盈利并产生经济效益——仍然是董事会、监管者和整个社会必须面对的一项挑战。

强化银行董事会是一种解决之道。金融危机之后，大型银行的董事会已经调整了董事构成，并大大延长了他们的履职时间。

其实，这场运动完全可以更进一步。罗伯特·博森(Robert C. Pozen)建议，大银行的董事应该为全职（参见《哈佛商业评论》2010年12月期《职业董事会》一文 ）。

不过即使是精明、经验丰富的全职董事，也会被大型银行惊人的

复杂性搞得焦头烂额。如果找不到一种方法，可以透过这些复杂现象直抵核心问题，并发现其背后的推动力，董事们很难在引领这些机构时，具备风险敏感性。

最近数十年，董事会和监管机构管理银行业风险，主要是依靠资本充足率这一指标。其遵循的逻辑是资本充足率越高——即针对潜在损失的拨备越多，风险就越低。这在理论上很简单，但实践起来却十分复杂且令人迷惑。因为人们完全不清楚什么样的资本规模合适，事实上，就连如何衡量资本规模都不是很清楚。

在任何一次董事会会议上，银行董事们都会听到关于资本的不同版本的描述，诸如基于公认会计原则（GAAP）的资本、基于目前的《巴塞尔协议二》（银行监管部门制定的国际标准）下的资本、基于即将实施的《巴塞尔协议三》下的资本以及银行自身认为的适宜资本规模，这通常被称为经济资本。在这些类别下还有各种各样的子类别，包括一级资本，有形资本和总资本。这些资本衡量标准通常无法跟上市场事件的发展。

此外，银行自身的风险评估，监管部门对银行风险模型的评估，以及评级机构的评级都会影响到资本金计算——上述所有这些因素，即便往轻了说，也都会受到它们自身的偏见影响。

所以资本充足率显然不是答案。董事会需要简单、符合常理同时强有力的手段来穿透复杂的现象，引导管理层的行为，使他们冒风险的同时保持责任感。以下四招如果得到广泛使用，应该会对解决这一问题大有裨益。

1、股债并举

管理层薪酬方案是推动公司行为的重要力量。但是关于在金融服务业中，如何最好地使用这一工具的辩论，被情绪化因素和公众的愤慨所包围；并且，针对薪酬方案的行动主要局限在如何调整奖金和工

资，以及现金和股票的构成方面。

金融危机以来，为促使银行高管行为得当，监管部门和董事会增加了股票在薪酬方案中的比重，并延长了股票锁定期。这种做法背后的理念是，如果一位银行的CEO，我们称其为“高薪大佬”，赚到并且持该银行价值4000万美元的股票，而不是2000万美元现金和2000万美元的股票，那么他去经营该机构时对风险会更敏感。不过，事实可能并非如此。

金融危机后的很多学术研究显示，金融危机期间，“股东友好型”公司治理与薪酬政策和财务困境之间有着很强的相关性。根据鲁迪格·法伦布拉什（Rüdiger Fahlenbrach）和勒内·斯塔茨（René M. Stulz）所做的研究，截至2006年年底，持股最高的金融机构高管分别是：贝尔斯登的詹姆斯·凯恩（James Cayne）、雷曼兄弟的理查德·福尔德（Richard Fuld）、美林的斯坦·奥尼尔（Stan O'Neal））全国金融公司（Countrywide）的安吉洛·莫兹罗（Angelo Mozilo）以及Corus Bankshares的罗伯特·克利克曼（Robert J. Glickman）。从这份名单可以看出，在薪酬方案中增加股票构成的效果并不好。

多数股权投资者都关注公司业绩增长的情况：股价能够涨到多高？需要多长时间（最好很快）？它为什么不能涨得更快些？在我担任花旗集团CFO时，在一些股权投资者会议上，当CEO给出一个股权投资者认为过低的增速预期时——尽管已经是GDP增速的几倍，这些投资者们依然会嗤之以鼻。随着股票持有期缩短，投资者的时间期限也随之缩短，投资者的不耐烦情绪会更严重。与此相反，固定收益投资者主要关注限制公司的下行风险：我们能获得股息吗？本金能归还吗？换而言之，股票投资者往往属于风险偏好型，而债券投资者更多是风险厌恶型。

董事会要想改变银行业高管的风险偏好，一个简单但强有力的方法是在薪酬方案中加入固定收益类工具。在这一方向上进行的任何调整都会带来成效，不过最符合逻辑的应该是，找到一个能够反映银行

资本结构的薪酬方案组合。这样，随着银行财务杠杆比例（也就是财务风险）的增加，高管的风险厌恶程度也应该增加。

举个例子：如果前面那位“高薪大佬”所在的金融机构的股权和债权比是1：1，那么他的2000万美元薪酬（由于来自股东方面的压力，薪酬水平从4000万美元降至2000万美元）将包括1000万美元的债券和1000万美元的股票，这样的话，他的风险容忍度依然相对较高。

如果公司的资本结构是风险极高的，比如变成1美元股权对应39美元债权，那么这位大佬的薪酬方案应该调整为1950万美元的固定收益工具和50万美元的股票。这样一来这位CEO对风险的关注度就会增加。他最有可能关注及时偿还债务，而不是关注如何扩大那50万美元股票的上涨空间。这一薪酬结构的结果，是给该银行的风险性活动安上一个自动刹车装置。

需要指出的是，债券市值会随着包括利率在内的一系列因素的变化，上下波动。董事会可能需要设立一个机制抵消这些因素的影响，并促使高管们把关注点放在偿还债券上，比如CEO持有债券至到期日，或者在指定的日期获得本金。

2、股息利润联动

董事会也可以通过调整派息政策来降低资本风险。当盈利开始恶化时，管理团队（和董事会）在下调派息方面，往往行动过于缓慢，这导致资本流失，从而在公司最需要资本的时候反而缺少资本。据专家称，从人性的角度来看，人们只能逐渐认识到重大转折点（尽管这些变化在事后看来是如此明显）。此外，人们往往会把撤销承诺视为承认失败。

改变人性太难，但改变派息传统应该不难。如今派息是以一定金额的形式进行的。在很多董事会内部，评估派息额是根据股息占利润

的百分比，但是当他们对外承诺进行一笔派息时，往往表示为每股0.15美元这样的形式。

更具风险敏感性的做法是，基于利润的一定百分比进行派息。在15%的股息支付率下，如果利润为1美元的话，股东获得的每股派息为0.15美元；如果利润降至0.10美元的话，那么每股派息仅为0.015美元。这种方式为资本提供了缓冲，当利润下滑时（即使董事会和管理层未能预见到下滑的持续时间和严重性）会自动降低派息水平，并且当利润上涨时，股东也会分享到更多利润。在最近的这次衰退中，提供额外一层保护是有意义的。

股东们可能会对以利润的百分比方式，而非以一定数目的美元支付股息持怀疑态度。但这次金融危机为这种改变提供了一个完美的契机，因为金融危机期间，很多银行甚至完全停止了派息。毕竟，按照利润的一定百分比进行派息也比完全没有派息强。从现在来看，随着越来越多的银行恢复或者调高派息，监管部门和银行业错失了这一变革良机。时间将证明，这对于纳税人和各种投资者而言，都不是好事。

3、不以利润论英雄

通常，银行高管的业绩评估在很大程度上是基于利润水平。不过通过分析金融危机，我们发现不能将所有的银行利润来源一视同仁。

从中长期来看，相比通过交易、降低费用或者增加银行净利息收入获得的利润而言，来自现有满意客户的额外业务则更有价值，因为这类业务能带来可持续的利润流。而前面的那些利润来源的性质，决定了其不能推动基本业务随着时间的推移而增长。在金融危机中，关于交易收入及其风险的话题已经用了很多笔墨。尽管净利息收入对银行盈利有极大的影响，但在银行业的利润来源中，人们对它的了解可能最少。

银行业吸收存款并支付利息，然后以更高的利息发放贷款。这样形成的净利息收入是银行业务的基本组成部分。存款利率和贷款利率之间的净息差受到一系列因素影响，而其中的大多数都不在银行的控制范围内。其中一个关键性因素是外部利率环境。当利率曲线陡峭时，净息差会上升；反之则会下降。比如当美联储通过宽松货币政策拉低短期利率时，长期利率就会大大高于短期利率，收益率曲线就会趋于陡峭。

假设随着收益率曲线趋于陡峭，一家银行的净息差从250个基点（即相对于1美元来说2.5美分）扩大至350个基点，那么每个美元就可以多挣一美分，这一美分就直接成为利润。这家银行无需做任何额外的工作，既不需要开设更多分支机构，也无需更快地接听客户电话就可以实现利润增长。而当收益率曲线趋平时，成本没有下降，收入却出现下滑。因此净利息收入变化可能会对银行利润产生很大影响，但反映不出该银行服务水平的好坏以及顾客是否会流失。

净利息收入变化会严重掩盖一家银行基本业务强劲（或疲软）的情况，有时这种情况会持续数年。不久前，当利率环境开始恶化时，很多银行业“专家”大大低估了净利息收入下降带来的负面影响，因此大大高估了银行业的盈利能力，从而导致利润低于预期，并加剧了资本分配的低效。

根据我的经验，银行董事会乃至管理层并没有完全区分开净利息收入推动和客户推动的净收入变化，董事会应该采取措施分割开这两类变化，根据管理层能够把握的那部分利润来源、而非总利润水平，来评估其表现。

此外，我还强烈建议董事会密切关注利润之外的其他指标；最重要的一个可能就是客户满意度。来自满意客户的业务量增加意味着高质量的利润。来自不满意（但是被拴住）客户的业务增长对当今的银行业才是真正的风险，同时也给竞争对手和新加入者带来真正的商机。客户感到被拴住的原因很多：或是因为他们被销户费所累，或是

因为不愿浪费时间，在其他银行重新录入自动支付账单的地址，或者是不清楚另外一家银行的产品是否一样。目前客户对银行业的不满意程度（相对较高）与客户流失水平（相对较低）脱钩的现象长期内根本无法持续。

4、严查爆炸式业务

一个董事会最稀缺的资源就是会议时间。董事会应该改变对会议时间的使用方式。

多数董事会成员会告诉你，他们会议上讨论的往往都是治理问题、新业务情况和“问题业务”，对于那些表现好的业务通常是给予一个赞赏的肯定。这种情况应该反过来。董事会事实上应该花更多时间评估回报率最高的业务部门。

因为银行业没有什么版权或者专利权这类条件作为入门门槛，所以产品和业务的复杂性历来就是银行业的门槛。如果竞争对手对一种产品搞不懂，那么他们就无法复制它。这可能会在一段时间内带来较高的回报，但是这也意味着回报高的业务通常也是最复杂的业务——因此也是风险性最高的业务。

当然并非所有高回报业务都会垮掉，但是在金融行业里，经常会听到诸如此类的评论：“事后来看，这个回报率未免太好、太稳定了”。就整个行业而言，债务担保证券（CDO）就符合这个特点，在酿成巨大的损失之前，这类证券往往会带来可观的回报。在由于不合规被监管者强迫关闭之前，花旗私人银行的日本业务，曾是花旗回报率最高的业务。事后证明，它的高回报正是由这种不合规操作带来的。

董事会还应该根据资本占用情况，来选择评估业务线的优先次序。花时间在资本占用量最多的业务上，通过控制风险来降低其资本需求，这种做法会带来更高的回报。

在后危机的世界，董事会必须接受这个事实——他们的角色已经发生变化。成功运营的一个关键是：找到并使用简单的工具，穿透业务潜在的复杂性来管理风险。为了增加银行业客户和股东的价值并保护整个经济，这种变革是必须的。



萨莉·克劳切克 是曾是美国银行全球财富和投资管理业务总裁，并曾在花旗集团中担任过多个高层职位。此外她还曾担任Sanford C. Bernstein的CEO，以及金融服务业研究分析师。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2012年9月刊。

08危机6年祭——反思中的探索

终结“短期主义”暴政

鲍达民（Dominic Barton）
马克·怀斯曼（Mark Wiseman）｜文
李剑｜译　牛文静｜校
时青靖｜编辑

“短期主义”导致公司无力进行长期投资和价值创造，大范围地抑制了经济增长并降低了储蓄者的投资回报。如果大型资产拥有者不从根本上改变它们的做法，其他核心成员，如资产管理者、公司董事会和企业高管，将会继续受困于毁灭价值的短期主义。终结短期主义暴政，它们责无旁贷。

自2008年金融危机和大衰退以来，越来越多的人呼吁美国和其他经济体，别再一味关注“季报资本主义”，而应转向真正的长期思维。这个话题也常出现在经济合作与发展组织、世界经济论坛、G30会议及其他国际组织的议程中。各方提出的解决方案，从“共享价值”到“持续性资本主义”，都详细解释了企业高管的领导与投资方式如此转变，会带来什么样的社会效益。然而，尽管这些有规划的架构在增多，短期主义的阴影仍在扩散，甚至愈演愈烈。因此，公司不太可

能进行长期的投资和价值创造，以致广泛抑制了经济增长并降低了储蓄者的投资回报。

我们认为，问题的主要根源是，金融市场对上市公司的压力，迫使公司追求短期效益最大化。虽然许多高管能够尽量不去理会这种压力，但寄望公司领导者在缺乏投资者更有力的支持下长期坚持这么做，未免不切实际。如果市场主要玩家，特别是大型资产拥有者加入战局，形势会大有改观，因此，它们专注长期投资的策略最符合投资方利益。本文提出一些可供大型投资机构采用的可行实践，其中许多方法已被少数主要资产拥有者所采用。

短期业绩压力越来越大

本文作者之一鲍达民曾撰文谈过“对抗短期主义暴政”的必要性（详见《资本主义的续航力》“Capitalism for the Long Term”一文，《哈佛商业评论》2011年3月刊），过去几年，我们供职的麦肯锡公司与加拿大退休金计划投资委员会（Canada Pension Plan Investment Board，简称CPPIB），都在持续跟进有关短期主义话题的讨论。2013年年初，这两家机构共同为《麦肯锡季刊》进行了一项调查，以全球超过1000位董事会成员及C级高管为对象，请他们评估自己在采用更为长期的举措治理公司方面的进展，最终结果一目了然：

• 63%的受访高管说，过去5年，短期业绩的压力越来越大。

• 79%的人对要在两年或更短的时间内给出强劲的财务表现，非常有压力。

• 44%的人说，他们制定的投资战略期限短于3年。

• 73%的人表示，制定的投资战略期限应该长于3年。

• 86%的人表示，更长期的投资战略会对公司多方有利，比如提升财务回报和增加创新。



立足长远

GIC以20年的投资期来创造价值。

为什么知行合一会这么难？我们的调查显示，46%的受访高管认为，实现短期强劲业绩的压力源于董事会成员，是他们期望公司在短期产生更多盈利。董事会成员则明确表示，他们只不过是压力的传递者，是投资者，包括机构股东在给他们施加短期业绩压力。

我们的结论是，最现实有效的方法是改变大型资产拥有者的投资策略与方式，因为它们是构成资本主义制度基石的主要部分。

资产拥有者的可行实践

全球最大的资产拥有者，包括养老基金、保险公司、主权财富基金以及共同基金（个人投资者或401K计划等产品筹集的资金），代表长期储蓄者、纳税人和投资者来进行投资。许多情况下，它们对客户的信托责任会延续几代人。1973年，大型资产拥有者掌控着美国1000家大公司47%的股权，现在则高达73%，所以，它们应该既有足够的规模，又有足够长的投资期，可以让资本专注长期收益。

但太多的这类大型资本玩家没有在公开市场采取长期投资策略，

它们未能与公司领导人合作塑造公司的长远发展规划，而是采用短期投资策略，紧跟MSCI世界指数（MSCI World Index）这样的短期基准指数。而且，它们纵容投资顾问挑选注重短期回报的外部资产管理者。坦白说，这不应是大型资产拥有者应当的做法。

正因如此，公开市场上的定价日益被短视的资产管理者掌控，它们对股票价值目光狭隘，很难形成有效的定价，还会引发群体性的羊群效应、过度波动以及投机泡沫。这些反过来作用到公司的董事会和管理层，致使他们在为公司创造长期价值时未能做出最佳选择。

英格兰银行的安德鲁·霍尔丹（Andrew Haldane）与理查德·戴维斯（Richard Davies）研究发现，一直以来英美两国的股票对未来回报过度折现了5% - 10%。为了规避这种过度折现，私募股权公司会先购买上市公司，再将其私有化。本文作者之一马克·怀斯曼的一项CPPIB分析报告和一些相关研究表明，长期来看，（在经过杠杆和其他因素调整后），投资私募股权，相对于投资公开发行的股票，前者的年度回报率高出1.5% - 2%。即使扣除支付给私募股权公司的大量费用和附带收益（即私募股权公司、对冲基金公司和风险投资公司经理人的收益——译者注 ），结果也如此。很明显，投资私募股权公司的潜在回报优势更高。

简单来说，短期主义正在破坏企业的投资和成长。错失的投资影响极为深远，会导致GDP增长放缓、失业率高企及储蓄投资回报低下。为了扭转这种破坏性趋势，我们建议让更多资本专注长期的投资机构，采取以下四项可行的实践。

1．确定投资组合之前，先设定长期目标和风险偏好。 许多资产拥有者都会说它们有长远打算，但这种理念很少一直贯彻到单项投资决策中。为实现这一转变，资产拥有者的董事会和CEO首先应当明确：如何定义长期投资以及他们实际想要的结果。在定义中，他们需要为价值创造设定一个长期的投资期限，例如伯克希尔·哈撒韦公司采

用标普500指数的5年滚动式业绩作为衡量基准，表示它专注于长期投资。

其次，风险偏好与投资期限同等重要。资产拥有者在整个投资期限内，究竟能承受多大的下跌空间？短期内，能接受多大的偏离度？如果有助于创造更大的长期价值，短期的业绩不佳是可以容忍的（实际上这是意料中的事）。新加坡主权财富基金GIC的投资之道正是如此，它坚守了公开宣称的20年期的长期投资。公司刻意在相对不太稳定的亚洲新兴市场寻求投资机会，它看好那里的长期增长潜力。自2005年以来，GIC把多达三分之一的投资投到了这些市场中的和私有公司。这也意味着，当发达国家市场一派繁荣之时，GIC的持股相比全球股指会表现不佳。但GIC的董事会仔细分析其原因，只要是在可接受的风险偏好内，就能容忍这样的结果。

再次，资产拥有者的管理层必须确保：实际投资组合与设定的投资期限和风险偏好相匹配。这就可能需要把更多的资金配置在非流动性资产或实物资产上，比如基础设施和房地产；同样，在已确定的可投资的资产类别中，应更偏重专注长期投资策略，比如应该更多地关注基于“内在价值”理念的股票长期投资策略，而不是基于趋势的投资策略。

自1990年成立以来，安大略教师退休基金（Ontario Teachers' Pension Plan，简称OTPP）在非流动性长期资产类别和公司直投领域已成为领先者。目前，水务设施、零售店和写字楼等实物资产，占到OTPP整个投资组合的23%。遵循此道的还有耶鲁大学的捐赠基金，其在20世纪80年代开始宣称“革命性转向”投资非传统资产类别，目前该基金公司在私募股权的投资份额超过35%，房地产投资份额为22%。

最后，资产拥有者要确保内部的投资专家与外部的基金经理，都致力于这种长期投资。基金经理一般的薪酬是每年2%的管理费和20%的业绩提成，这很难激励他们采取长期投资策略。安永（Ernst &

Young）会计师事务所最新调查发现，虽然资产拥有者表示，希望现金支付只占基金经理报酬的38%，其他则以股权、延期支付现金、期权等形式支付，但实际上现金支付的比例高达74%。

过去10年，许多机构在一味关注固定管理费用的降低，现在它们应转向鼓励那些帮管理投资的投资专家们采取长期投资策略。CPPIB从未停止对新战略的探索，比如将股票投资者的投资期限锁定至三年甚至更长；降低基本的费用，对于基于卓越管理（而不是运气）的业绩提升，在分析确定后，给予基金经理更高的业绩提成；延迟大部分基于绩效的现金支付，建立更长期的业绩跟踪。

2．通过积极的管理参与释放出价值。 如果公司战略失败，或是在环保、社会和管理等方面措施不当，很多资产拥有者的典型反应就是出售所持股票。幸好，某些且日益增多的领先资产拥有者和资产管理者已经开始做出改变。他们的所为更像私营企业主和经理人，只不过是在公开市场上如此运作而已。为了创造价值，他们会与公司高管建立长期的合作关系。

贝莱德（BlackRock）公司CEO劳伦斯·芬克（Laurence Fink）就是一位这样的领导者，他认为企业不应只是专注于赢得代理顾问公司（为机构投资者提供如何在股东选举中投票的建议）的支持，而是应该直接与贝莱德公司及其他股东建立长期的合作关系。为了更好理解，我们将管理参与策略分成几种，每种策略对财力和投入有着不同的要求（见图表“股权参与图谱”）。资产拥有者可根据自身实力和规模，采取一个或多个策略并用。

实力雄厚的大型资产拥有者可自行采取行动，进行专项资金配置，投入建立关系的策略。该策略涉及对少数上市公司进行相当比例（10%到25%）的多年持股，与公司董事会和管理层紧密合作，共同优化公司发展方向。较小规模的资产拥有者，则可以采用ValueAct Capital和Cevian这类独立基金提供的资金联盟的方法，以便对上市公

司的决策发挥影响力。这样合伙人既可以与管理层一起互动，又不必负担大型资产拥有者组建团队所需的固定成本。

即使没有相当的持股比例，或明确正式的投资策略，在参与公司长期策略方面还是可以取得成效。美国加州公务员退休基金（California Public Employees' Retirement System，简称CalPERS）就是很好的例子。CalPERS的投资对象是一些经筛选的公司——要么总体股票回报不高，要么公司在治理方面存在缺陷。它把这些公司列入关注名单，这份名单起初是对外开放的，但现在改为内部文件。CalPERS努力与这些公司董事会和管理层合作，共同制定公司战略及进行管理变革。

最新的研究发现，从1999年到2013年中期，CalPERS关注名单上的目标公司，在5年之后的累计回报，要比各自行业平均值高出12%。其他研究也得出类似结论，而且公司被列入关注名单的前3年，业绩表现甚至更好。有趣的是，CalPERS私下合作的公司比公开合作的表现要好，所以，2011年以后，CalPERS开始聚焦私下的管理参与策略。



从积极管理参与中获益

CalPERS紧密参与合作过的公司，总体回报超出行业平均值12%

虽然这些证据表明，积极的私下管理参与对公司最为有效，但是

有时公司难免要面对公众的压力或是投票。这时，拥有足够实力的资产拥有者，就无须理会代理顾问公司的那些短视建议，而应与志同道合者结成联盟，提前达成行动中人员和原则的一致，迅速与有意向的大型投资者结成微联盟，以此应对所投公司可能面对的争议问题。加拿大太平洋铁路（Canadian Pacific Railway）公司是最新的例证，资产拥有者结成微联盟与长期导向的对冲基金一起合作，让该公司管理战略重回正轨。

资产拥有者之间的合作，透明度越高，成功几率越大。在英国，大型投资机构需要按照管理职责法提案（UK's Stewardship Code），“遵循或解释”它们参与公司管理的原则。其他地方的大型资产拥有者和资产管理者，也应该公开它们的投票原则，并在涉及博弈时，在投票之前表明态度。较小规模的资产拥有者，或不愿自建团队监督和介入管理的，可以把任务外包给专业机构。英国电信养老金计划（BT Pension Scheme）创立的Hermes资产管理公司（Hermes Equity Ownership Services）就是此类专业机构。它为全球35个资产拥有者提供代理顾问及管理参与服务，它的客户管理的资产总额高达1790亿美元。

最终，要成为真正积极参与公司管理的投资人，资产拥有者必须参与金融市场规则的制定和管理。实际上，除了少数例外，资产拥有者大都回避公开谈论资本要求、金融市场改革以及财报规范等话题。一些大的资本玩家对游戏规则保持沉默。但是，作为长期投资人，对于市场如何更有效地运作才符合储蓄者利益，资产拥有者理应更加直言不讳。

股权参与图谱

资产拥有者正在建立一系列的方法参与所投公司管理。当持股比例上升，它们参与程度加深，从监督、结盟变成像所有者那样行事，通常会有董事会代表权。

持股比例

<2%	1–5%	>10%
持续参与	**积极的管理参与**	**关系投资**
· 持续地监督公司，积极与被动的参与兼而有之 · 可能与其他投资者结成微联盟 · 在一定比例的持股之外，通常不会追加额外投资	· 在少数公司中拥有重要位置 · 一般持股不超过 5%，这是需要公开披露持股信息的临界值 · 尽力与其他投资者形成微联盟 · 公开或私下劝说董事会和管理层采用长期投资战略	· 显著持有少数所有权 · 通常有董事会席位 · 与管理层一起合作制定长期投资战略

来源：麦肯锡公司和加拿大退休金计划投资委员会

（ 返回阅读原文 ）

3．为了投资者与经理人之间的沟通，公司需要提供长期业绩数据。 如果没有衡量公司长期业绩和健康程度（即便是粗略的）的指标，公司很难做出长期投资决策。相比一般公认会计原则（GAAP）的基本评估方法，专注公司长远表现的指标会让投资者获得更多有用的信息，比如10年期的经济附加值、研发效率、专利、多年期的投资回报率以及产出的能源强度等等。不同行业的评估标准或许不同，但每家公司都会有这类数据。

重要的是，公司要认识到长期业绩指标的价值，并将其公开。巴西Natura化妆品公司采取的增长策略是，在保证质量的前提下，扩大它的分散式上门销售团队。为了帮助投资者理解公司业绩这项关键指标，Natura公布了销售人员的流动率、员工平均培训时间、销售团队的满意度及销售员向朋友推荐该工作的意愿等数据。类似的，体育用品公司彪马，在认识到行业供应链面临巨大风险之后，发布了多层供应商的严格分析报告，目的是让投资者知晓其暴露在分包商身上的风

险。

资产拥有者要做先行者，鼓励所投公司进行转变，不要把时间和精力放在季度指标的发布上，而应聚焦真正有利公司长期价值创造、对投资者最有用的指标。为此，公司可以与行业联盟组织合作，比如碳排放信息披露项目（Carbon Disclosure Project），可持续会计准则委员会（Sustainability Accounting Standards Board），投资者驱动的国际整合报告委员会（International Integrated Reporting Council）及联合国启动的负责任投资原则（Principles for Responsible Investment）。它们都在致力于培养明智投资。

但只靠提供相关的、可参照的数据是不够的。多年来，类似彭博资讯、摩根士丹利资本国际（MSCI）和其他的数据服务公司，已提供了一些长期指标，比如员工流动率、产生盈利的温室气体排放强度等等。然而，人们未能充分意识到这些数据的重要性。为了把数据转化为行动，投资经理人必须督促分析师们去更深入了解这些长期指标，鼓励资产管理者（外部和内部的）把这些纳入投资理念和估值模型中。

4．制度化管理，支持长期投资举措。 正确的公司治理是推动长期投资的关键。如果资产拥有者和资产管理者想要更好地专注长期投资，他们需要在管理公司时，采用支持和强化长期投资的方式。

首先，要明确他们最主要的信托责任是运用专业的投资战略为受益人带来长期高回报，而不是去争夺短期业绩表现。

其次，为资产拥有者董事会设立高标准是履行上述信托责任的首要任务。董事会必须专业且独立，有管理才能，恪守长期投资理念。董事会成员需要知识渊博且全心投入。遗憾的是，许多养老基金（包括许多美国的州立和地方公务员养老基金）并非如此，它们常常屈服于短期政治的压力，或是缺乏足够的专业能力做出对受益人最有利的长期投资决策。

不过，还是有一些成功的案例。例如，新西兰养老基金（New Zealand Superannuation Fund，简称NZSF）就有一群投资的守护“卫士”，它会从金融投资管理经验、职业训练和专长三方面挑选董事会成员。NZSF董事会的运作与政府保持一定的距离，所有投资都建立在“审慎的商业原则”之上，接受业绩的定期审核，并会对收到的投资推荐披露其评估进度。其他两个有代表性的典范是，英国的全球慈善基金会Wellcome Trust和耶鲁大学的捐赠基金，它们都是由富有经验的专业人士组成委员会，进行战略投资。

再次，专业的资金监管需要有相应的政策机制作为补充，以此减轻短期投资业绩压力和提升长期逆周期投资业绩，例如在不可持续暴涨中强制卖出股票的自动平衡系统，保证市场低迷时有足够现金进行投资的流动性准备，以及为减少短期业绩波动进行的外汇对冲终止安排。在市场出现不稳定局面之前，需做好这些安排，否则即使是管理有方的投资机构也会备感压力。

一个很好的例子是挪威央行投资管理公司（Norges Bank Investment Management，简称NBIM）。NBIM把挪威来自石油出口结余，价值超过8140亿美元的收入，投资于该国的全球政府养老基金。2007年，挪威财政部和NBIM制定了一个长期投资目标：将基金股票投资份额从40%提高到60%。然而，金融危机来袭时，这个策略导致NBIM全球股票投资组合净值损失了40%，同时面临巨大的外部压力，要求它不在下跌市场中买入。但是，由于该公司强有力的治理，加上充足的流动资金，使得它在这种情况下继续坚守长期投资战略。2008年，NBIM公司把610亿美元新入资金（基金价值的15%）都买了股票，次年获益34%，业绩表现超出同期的市场反弹。类似情形发生在几年后，NBIM坚持采用逆周期投资策略，2011年中期股市下跌的时候买入股票，当年亏损大约9%，但在2012年获益18%。



良好的管理实践

2009年，NBIM的政策帮助它在股票投资上获益34%

最后，资产拥有者的董事会和领导层必须认识到，规模具有巨大的优势。更大规模的资金联营能开启非流动性资产投资类别，通过直接投资带来经济效益，让自建团队参与管理和实施积极管理参与变得可行，创造出更多的长期投资机会。据安大略财政部养老金投资咨询师威廉·莫纽（William Morneau）分析，超过500亿美元的资产管理项目，采用长期投资战略收益更高。因此，较小规模的资产拥有者的储蓄者、监管者和董事会成员，对于机构之间的资产联营与合并，应持开放态度。

引领前行之路

今天的商界有着不再一味聚焦季报资本主义的强烈意愿，但是，投资的价值链条中，短期主义思维仍在盛行，并主导着董事会的决策。

我们相信，推动资本专注长期投资，让理念变身行动的不二之选是世界上大型的资产拥有者，是它们为资本主义提供了必要的燃料。如果大型资产拥有者不从根本上改变它们的做法，其他核心成员，如

资产管理者、公司董事会和企业高管，将会继续受困于毁灭价值的短期主义。只要大型资产拥有者愿意把握机会并承担责任，接受领导者的角色，以个人储蓄者的最大利益行事，那么它们就能形成一股强大的力量，创建出一种平衡的、长期资本主义，最终惠及所有人。



鲍达民 是麦肯锡公司全球总裁。马克·怀斯曼 是加拿大退休金计划投资委员会总裁兼CEO。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年2月刊。



哈佛商业评论

增刊：08危机6年祭——反思中的探索

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition,

hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

高级编辑 Senior Editors

李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan

高级编译 Senior Articles Editor

安健 An Jian

新媒体主管编辑 Digital Executive Editor

徐明 Xu Ming

高级撰稿 Senior Writers

王丰 李钊

Wang Feng, Li Zhao

编辑 Copy Editors

李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

王晨 牛文静 康欣叶 刘铮筝

Wang Chen, Niu Wenjing,

Xinye Sydnie Kang, Liu Zhengzheng

撰稿 Writers

熊静如 李茂

Xiong Jingru, Li Mao

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang

图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 恩蓉辉 张燕冬

Cheng Jianguo, En Ronghui, Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

贾建波 Jia Jianbo

总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/ Marketing Director

陈冰清 Robin chen

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

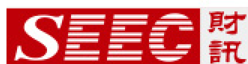
华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu
高级市场部经理 Senior Marketing Manager
王欢 Wang Huan
高级客户经理 Senior Account Managers
叶海虹 李淳 Ye Haihong, Li Chun
高级品牌经理 Senior Branding Managers
赵阁宁 杨志清 Zhao Gening, Yang Zhiqing
市场经理 Marketing Manger
张超 李帅 周圆 陈萌萌 Zhang Chao，Li Shuai，Zhou Yuan, Chen Mengmeng
品牌经理 Branding Managers
王文睿、曲海艇 Wang Wenrui, Qu Haiting
品牌专员 Branding Executive
吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director
颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director
郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor
康路 Kang Lu
内容编辑 Editors
郭长冬 朱虹 刘楠 Guo Changdong, Zhu Hong, Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 李向东 Ci Qinqiang, Li Xiangdong
开发工程师 Development Engineer
陈明东 Chen Mingdong
高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
周鑫欣 初飞 Chu Fei, Zhou Xinxin
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers
张姿艳 程爽 Zhang Ziyan, Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo



财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：08危机6年祭——反思中的探索

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2014

本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00004936-20140903

最后修订：2014年9月28日

编辑：英欢超
制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2014
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论



HR · 管理创新篇

新雇佣时代：联盟关系
人才管理五大关键问题
试用制营造好团队



从契约关系到联盟关系

新时代员工与老板关系大揭秘

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

从契约关系到联盟关系

《哈佛商业评论》中文版 出品



从契约关系到联盟关系

序：快变时代的新型雇佣关系

新雇佣时代：联盟关系

人才管理五大关键问题

试用制营造好团队

版权页

哈佛商业评论 从契约关系到联盟关系

编辑：《哈佛商业评论》中文版编辑部

设计：崔晓晋

序

HR·管理创新篇

快变时代的新型雇佣关系

留住人才、培养人才一直是企业最关注的课题之一。过去企业与员工之间的契约关系始终围绕“稳定”，大公司里的员工只要尽职守责，工作就会安稳。而企业则可借此获得员工的忠诚，保障较低的人员流失率。

但在全球化浪潮与信息时代的冲击下，稳定性被无法预测的快速变化所取代。而企业获得成功与保持领先的关键因素也变为适应能力和创业精神。这就要求员工要有这两方面的能力。

《新雇佣时代：联盟关系》的作者认为，创建新型雇主-雇员契约的时机已到。终身雇用使得企业无法做出更敏捷的反应；而顶尖人才也不愿意一生只服务一个企业。但是，你可以在互信基础上建立新的雇用模式。由于双方都在寻求联盟而非肤浅的金钱交易，所以，即使明知这种关系最终会终结，但新型契约依然能使双方建立更牢固的关系。它允许双方承担更多风险，投入更多时间与资源在全球范围内寻求效益的最大化，而非简单寻求刹那的辉煌。

本书的后两篇文章用案例的形式介绍企业如何发现、培养以及管理人才。

《人才管理五大关键问题》则总结了一线管理者必须了解的五大关键问题，解决这些问题将有助于企业留住人才，降低对外部招聘的依赖，有些方法你可能闻所未闻。

在《试用制营造好团队》一文中，网页程序设计公司Automattic创始人兼CEO马特·穆伦维格在创业早期也通过传统的简历筛选和面试方式招募人才。但是，穆伦维格后来逐渐专注于试用制——让最终的

候选人带薪为某个项目工作数周，该方式令Automattic的员工在职时间更长，也降低了离职率和流失率。

《哈佛商业评论》中文版编辑部

从契约关系到联盟关系

新雇佣时代：联盟关系

雷德·霍夫曼（Reid Hoffman）
本·卡斯诺卡（Ben Casnocha）
克里斯·叶（Chris Yeh）| 文
熊静如 | 译　李钊 | 校



新型雇主 - 雇员契约的重要性在于：

虽然它并不以忠诚为基础，但它也不仅仅是纯粹的交易。它是组织与个人之间的联盟，联盟双方都致力于帮助彼此走向成功。

纵观整个20世纪，发达国家雇主和雇员之间的契约关系始终围绕着一个关键词：稳定。在企业效益过得去的情况下，大公司里员工只要尽职守责，职位就会安稳。白领的职业路径大致相同，其发展空间也可以预见。作为雇主的企业，则可借此获得员工的忠诚，保障较低的人员流转率。

但全球化浪潮与信息时代席卷而来，稳定性被无法预知的快速变化所取代。适应能力、创业精神成为获得成功与保持领先的关键。这些变化也打破了美国民营企业中传统的雇主－雇员契约关系，消蚀了与之相伴的职业晋升模式；二者在各个企业中都出现了不同程度的紊乱。

我们并非率先指出该问题并提出解决方案的人，但已提出的新解决方案中却鲜有实际效果。许多企业，或者说大多数企业，为提高适应能力，采取的方式是解除现有雇佣契约而非拓展新型契约。需要降低成本？裁员！需要新技术？招聘新型人才！此类自由市场放任主义的做法，促使员工将自己看作球队中可随时离开的"自由人"。他们时刻不停地寻找着其他更好的发展机会，一旦机会出现，就跳槽。由此带来的就是"赢者通吃"的经济环境。这样的做法偶尔也会冲击高管层，不过，最大影响还是在中下层员工中催生了幻灭感。

即便是成功将雇员数量降到最少的企业，也难逃负面后果。因为这种契约仍旧鼓励人员流动，这有碍于发挥员工生产力。更重要的是，虽然缺乏职业安全感直接促使员工更具适应能力与创业精神，但由于缺乏共同利益，其导致了逆向选择，也就是最具适应力与创业精神的员工反而另谋高就。企业节约了成本，但损失的是创新性与适应能力。

我们认为，创建新型雇主－雇员契约的时机已到。终身合同使得企业无法做出更敏捷的反应；而顶尖人才也不愿意一生只服务一位雇

主；但是，你可以建立起比上述“人人为己”的更好的契约模式。事实上，有些公司已经开始了这方面的尝试。

本文三位作者所处的硅谷的高科技创业区，已经采取了新型的雇主 - 雇员契约。在那里，适应能力和冒险精神已被视作成功的关键。如果创业者建立的人际关系网足够强大，他将拥有巨大的影响力。

本文作者中的两位——雷德与本，最近写了一本书：《创新从你开始》（*The Start-up of You* ）。该书探讨如何运用成功科技创业者的习惯，在一个领域中建立能够实现自我的事业。很显然，并不是每一个行业的公司都能像初创企业一样运作，但是如今的大多数公司所处的环境却是相似的——快速变革与颠覆式创新随处可见。

尽管初创的小企业与大企业相比，在资源和竞争形势上都处于劣势，然而它们的执行能力则超越大企业。初创公司的制胜之道主要在于，它们的创始人、高管以及早期员工具有高度适应能力和创业精神。这类人比他们的竞争对手更有冲劲，更善于建立人脉，更勇于冒险，所创造的成绩也就更为显著。

不过，招聘、培训并仰赖具有创业精神的员工的结果可能并不美好。因为如果你鼓励员工具备创业精神，他们就可能离你而去，转投竞争对手；更有甚者，他们自己就会成为你的竞争对手。这就是硅谷每天都在上演的故事。聪明的管理者已意识到：通过重新思考此类员工在企业里施展才华的方式，管理者便可以鼓励创业思维，并延长这类员工的在职时间。不仅如此，有许多公司已经开始明白，它们还可以从离职员工身上获益。

在我们看来，这只是第一步——适应今日之需的新型契约的开始。这种契约模式在技术企业中最为明显，不过我们也在其他领域中看到了它的影子，比如咨询公司。新型契约的首要原则是互惠：双方都要理解并认识到他们的关系已经进入了自愿、互惠的阶段。

毫无疑问，在旧的终身雇佣契约中，共同投资的特质显而易见，雇佣双方都希望这段关系永久保持，因此都乐于对这种关系进行投

资。企业提供培训、预付财产，默认对雇佣关系的保障；同时，员工则对公司保持忠诚，也节制自己的工资诉求。新的契约模式则是在预见到雇佣关系变幻无常的基础上，寻求建立信任、投资关系的方法，但与此前牢固的忠诚纽带不同的是，此时双方都在寻求“联盟”中的共同利益。

作为联盟，雇主和雇员都试图为对方增加价值。雇主说：“如果你为我创造价值，我也将提升你的价值。”员工说：“如果你帮助我成长，我也将帮助公司成长。”员工致力于提升企业适应新环境的能力，企业致力于提升员工的就业能力。贝恩公司的前任CEO汤姆·蒂尔尼（Tom Tierney）曾这样告诉新雇员与顾问：“我们将会令你在人才市场上更加抢手。”

这种互惠的契约或许缺乏人情味，但它依然建立在互信的基础上。由于双方都在寻求联盟而非短暂的金钱交易，所以，即使认识到这种关系最终会终结，但新型契约依然能使双方建立更牢固的关系。它允许双方承担更多风险，投入更多时间与资源在全球范围内寻求效益的最大化，而非简单寻求一时一地的辉煌。

Netflix的雇佣契约就体现了这种新型契约关系。该公司CEO雷德·黑廷斯（Reed Hastings）曾在一次关于公司文化的著名演讲中说道：“我们是一个团队，不是一个大家庭。”他这样告诫管理者：“设想一下，如果员工告诉我，他们想要在两个月后离职，转到一家与我们类似的企业做类似的工作，其中有哪些人是我想要努力挽留的？如果我不想挽留，那他应该得到丰厚的离职补偿，然后我们可以空出职位来招聘天才。”新契约关系与人情无关，它基于这样一种理念：企业的本质是企业的人才，表现低劣者将被裁员，而吸引人才的方式就是提供诱人的机会。

我们已经发现了三个简单而又直接的方式，组织可以采用这样三种方式使新的契约关系变得切实可行：(1) 在权责清晰的“盟约”的理念下招聘员工；(2) 鼓励甚至资助员工在公司以外建立人脉；(3)创建

活跃的人际网络，它能在整个职业生涯中促进雇主与前任员工的关系。下面我们将对以上方式逐一详述。

签订“盟约”

倘若你仍认为所有的员工都将毕生忠于企业，那么你需要三思了。或迟或早，大多数员工将会面对新的机遇。认识到这一事实，企业便可以着手建立渐进式联盟。雷德创立LinkdIn时，他将最早的雇员契约设置为四年的“盟约”，第二年结束时会进行一次讨论。如果某员工在四年间做出成效，企业也会帮助他的事业上升。理想状况下，这种互惠关系会激发出下一段联盟，但也可能意味着职位的转换。

盟约发挥了作用：企业得到了奋力为公司创造现实价值的勤奋员工，该员工在一段或几段盟约后离开，但他们会变为公司重要的宣传者和外部资源。该员工也许并没有获得终身职位，但却在就业能力上迈出了意义重大的一步。当今世界已不存在终身雇佣与一生不变的忠诚，对二者的强求只会逼迫双方撒谎，反而损害信任。盟约为信任在现实中找到了落脚之地。

为何应定为两到四年？因为这样的时间段似乎对更多人都有吸引力。在软件公司，这一时间段契合典型的产品开发周期，足以令员工深入了解一个大项目；诸如宝洁这样的消费品公司让它们的品牌经理进行轮值，每人在特定职位上任职两到四年；投资银行与管理咨询公司的分析项目一般也是两到四年。此外，这一周期在商业世界以外也同样适用——比如美国总统选举与奥林匹克运动会。

执行得当的“盟约”可以同时推动人才招聘和人才保留机制的完善。关键在于，它赋予雇主和雇员一个共同努力的清晰目标。双方在这段关系的目标、预期从对方那里获得的益处，以及规划明确的结束时间上预先达成了一致。

大多数人才流失的原因都在于人才保留项目的目标模糊，时间框

架也不明确。通常这些项目的目标就是留住“好”员工，但时间框架不限定。二者的模糊毁掉了信任：企业要求员工许下承诺，但却不对员工做出承诺。盟约则与之相反，作为一种为个人定制的就业计划，赋予有价值的员工明确且具有强制性的理由来结束该任期，并建立起清晰的时间框架来探讨这段关系的未来。

沃顿商学院曾对学生入学前的工作满意度进行调研，他们发现：结束了“定期工作”（比如两年的分析项目）之后入校的学生，对自身工作经历的评价比其他同学更高。定期工作恰恰类似于联盟。个性化的联盟很可能会带来更好的感受。

马特·科勒（Matt Cohler）是一名管理顾问，虽然没什么创业经验，却梦想成为风险投资家。他于2003年加入LinkedIn，在雷德手下工作。两人商定了一个为期两年的“盟约”。两年之期将至时，他和雷德都同意延长期限，因为二人都发现了马特的潜力。六个月之后，马特遇到了一个机会：加入Facebook，成为最早的五名员工之一。虽然雷德并不想失去马特，但他依然建议马特接受该职位，因为那会使他的创业经验更加丰富，有助于他向自己的目标迈进。在Facebook工作三年之后，马特最终成为了杰出的风险投资公司Benchmark里最年轻的无限责任合伙人。

实施手则：设计个性化的、双赢的“盟约”。 与重要员工一起为他们的盟约建立明确的事项，在目标确定和愿景清晰的情况下，商议固定但具有时间期限的共同承诺。扪心自问，在这个联盟中，双方该如何互惠发展？

一份盟约应当尽可能地为员工提供创业机会。这可能会涉及构建、发布新产品、商业流程再造，或是引入组织创新。

这项工作无法由集团人力资源部门执行。原因在于你是在制定一项盟约，而不是起草一份合同。笔者并不建议你们商议出一个能应对所有细节问题的万全之策，要知道刻板的方式与创业思维背道而驰。你在建立一个基于员工实际工作之上的信任关系，因此这样的谈话必

须由直属上级来主导。

打破企业边界

亨利·福特曾抱怨道："为什么每次我寻求帮助时，帮我的人总要给我灌输思想？"不过，如今思想的确可以放大帮助的价值。不仅如此，将公司内部与外部的思想融合时，思想会变得更加有力。

无论你聚拢了多少聪明的员工，在公司之外总是会有一些人比他们更聪明。这适用于所有组织，无论是孤军奋战的创业者，还是谷歌这样的世界级大企业。

通过员工的人际网络，你可以触及企业以外的人才。员工的人际网络越宽广，他（她）为公司创新贡献的能力就越大。杜克大学的马丁·吕夫（Martin Ruef）发现，拥有多样化的朋友的创业者，其创新得分是其他人的三倍。要想提升朋友的多样性从而进行创新，你需要在公司内与公司外建立社交圈。

因此，雇主需要鼓励员工建立并维持专业的、与外部相通的网络。你有必要告诉你的员工："我们将给予你时间来建立人际网络，你为扩展网络而参加活动，我们还将付给你报酬；作为交换，我们要求你利用人际网络来帮助公司。"这就是共同信任与投资的一个很好的例子：你通过给予员工建立网络的资源，展现出你对他们的信任；他们则为了你的公司的利益动用一些关系资源，投资于你的公司。

人际网络应当围绕着企业所处的整个环境展开，包括消费者与同业竞争者。它应当成为新型技术与其他行业动态的信息服务平台。

举例而言，雷德是风险投资公司格雷罗克（Greylock）的合伙人，在该公司的产品评审会议上，投资专家的外部人际关系不可或缺。参会者可能会问："你有没有听说什么新技术？哪些值得我们关注？"投资专家"听说"的技术经过探讨后融入决策过程，为格雷罗克旗下公司创造出更高的价值。其他顶尖风险投资企业的合伙人，比如安

卓森·霍洛维茨基金（Andreessen Horowitz），拥有独到的做法：每次会议开始之初，该基金都会颁发“行业最佳小道消息”奖金。不过，诸如此类的方法并非只适用于风险投资行业，你的企业也可以采用。

硅谷之所以能够发展成为如今的“科技硅谷”，外部关系的力量功不可没。安娜莉·萨克森宁（Anna LeeSaxenian）1994年出版了《地区优势》（Regional Advantage）一书。这本讲述技术集群的书所记录的编年史显示：1970年时，一些全球最大的技术企业位于波士顿的128号公路地区，而如今，最大的10家技术企业无一在此。波士顿的优势已经被硅谷所取代。背后的原因何在？答案就是外部关系网。

马萨诸塞州的企业通常倾向于“地下”开发而非开放，为防止员工跳到对手公司或是自己创业，它们严格执行竞争禁止条款。而硅谷一直以来有着更加开放的文化（同时很少设置强制性的竞争禁止条款），这使得关系紧密和内部高度互联的人际关系网得以发展，从而更易于创新。硅谷地区还诞生了一个新词汇——“竞合”。竞合揭示了硅谷中存在的现状：与竞争者合作可以实现双赢，比如Netflix和亚马逊的关系。虽然亚马逊的即时视频是Netflix的直接竞争对手，但Netflix在亚马逊的云平台上运营自己的流媒体。

实施手则：鼓励关系网络的建设。《创新由你开始》一书写道：“事业的成功取决于你的个人能力，以及你的关系网。”二者之间的关系类似于底数与幂，可以被视作我我们。有了团队（即关系网）的帮助，个人的能力将呈几何式增长。

个人的力量可以借助人际关系网而增加，与之类似，企业的力量变强依赖于员工的关系网。企业不仅应重视每个员工的人际网络及其利用该网络获取智慧的能力，还应当把它定义为公认的、明确的资产。那些时常在LinkdIn上更新资料、或在微博上一呼百应的员工，并非对企业不忠，从企业角度来看，他们做法是对的。企业在招聘时，应将应聘者的人际网络的多样性和强度作为首要的考量标准。招入拥有强大人脉的员工是件好事，倘若其人脉网络与现有员工实现互

补而非重叠，更是好上加好。

在我们为个人提供的建议中，技巧之一便是：建立一个“有趣者”基金，用来邀请自己关系网络中的人喝咖啡。

对企业来说，相应的基金就是面向员工的“人脉基金”。要想确保企业利益的最大化，你需要针对该基金的使用设定两条要求：首先，员工必须离开其工作区域，企业需要他们“走出办公楼”来建立更多样化的外部网络；其次，员工必须做出反馈，使收获可以被分享。大多数企业给员工提供工作午餐补贴，但却极少有公司允许员工将钱花在社交午餐上。如果你是高层管理者，你或许会有源源不断的社交饭局，而你的公司能够从中获益。相应地，你不仅应当允许员工将钱花在社交饭局上，还应该倡导这种行为。

HubSpot是一家位于马萨诸塞州的软件营销公司。该公司宣称，应为每个员工的“个人优势与市场价值”投资。在HubSpot，该理念说来容易，做起来更简单。对一本书感兴趣？在公司内网上提出来，这本书就将出现在你的kindle电子书里。想邀约某位智者共进午餐？该公司的政策是：“实报实销，无需审批。”

建立“同事会”

当一位骨干员工向你提出离职时，你的首要任务应该是尝试改变他的想法；退而求其次的选择则应当是祝贺他找到新工作并邀请他加入你们公司的“同事会”。

一份工作走到尽头，并不意味着你与雇员的关系也要戛然而止。同事会是企业与顶尖人才维持长期联系的主要方式之一。辛迪·杰克逊（Cindy Lewiton Jackson）曾担任贝恩咨询公司的全球总监，负责职业发展与同事会。那时她曾说：“我们的目标并非留住员工，而是建立伴随一生的友好关系。”

有些行业与企业早已深谙此道。麦肯锡咨询公司从20世纪60年代

起就已开始运营同事会网络，该网络目前已有超过2.4万名成员（其中年收入10亿美元以上企业的CEO有230多位）。博思艾伦咨询公司的网络已有3.8万人。

同事会关系网显而易见的好处是，可以带来与离职员工再续前缘的机会。公司执行委员会（Corporate Executive Board，简称CEB）的报告称，该公司的同事会网络令其再雇用率（Rehire Rate）在短短两年间翻了一番。不过该网络的价值远不止于此。企业的同事会是进行外部联系最为有效的方式之一。它会告诉你竞争对手的信息、有效的商业实践，以及新兴市场的浪潮等。此外，同事会中的人了解企业如何运营，会尽其所能地帮助你。贝恩公司的汤姆·蒂尔尼（Tom Tierney）观察发现，“高质量新业务的首要来源就是我们的同事会”。

管理咨询公司或许是同事会的先驱。原因在于，管理咨询公司的组织行为与同事会的概念非常匹配，比如，项目分析一般为期两年，项目结束后要么升职要么走人，公司鼓励员工跳槽到客户。

如今，这一网络形式正在四处蔓延。LinkedIn网站上如今有成千上万的企业同事会群组，98%的《财富》500强企业都位列其中。这类群组通常是非正式的。它们之所以大量出现，原因在于同事们想要保持联络、互相扶持。屯特大学（University of Twente）的一项研究显示，在荷兰，接受调查的企业中仅15%拥有正式的同事网络，而高达67%的企业拥有独立的非正式群组。

你或许会担忧，运作同事会相当于承认失败，因为它释放出这样的信号：“公司无法留住最优秀的员工”。不过，无论如何你的前员工们总会形成一个社交网络，区别只在于你的公司是否能在其中发出声音而已。同事会就好比是等待你来发掘的沉睡资源。何乐而不为呢？

实施守则：用好离职谈话。

传统的离职谈话意味着丧失良机。不同于令人过耳即忘的反馈，公司的经理应当收集一些能帮你维系与离职员工之间关系的信息（将他们导入你的校友会网络！），而非收集他们的敷衍反馈。企业应建

立并维护包含所有前员工信息在内的数据库，包括个人邮箱与电话、LinkedIn资料、社交媒体账号、博客链接以及专业信息等。

此外，离职谈话还是建立信任的好机会。许多员工都曾如坐针毡地经历过礼貌但冷酷，甚至充满怨憎的离职谈话。而你可以通过强调未来关系的自然延续，令你的公司在这一点上卓然不群。当然，这还是一个听取改进方法的好机会。即将离职的员工比起在职员工来，通常会更加坦诚，你或许能从他们的想法中找出公司短板与组织行为上的不妥之处。请认真聆听他们所言！

倘若即将离职的员工是位明星员工，你应当提供更高级别的服务，当然这是在其用合规的方式离职，并且没有带走其他员工的情况下。这样的人很可能在未来做出一番伟业，并成为他所在的人际网络的中心。他可能对你极有价值。在联盟制度之下，他在两年的时间里努力为公司创造价值，如果你希望留住他，你应当给他更多权益。具体给什么好处可能要视你所在的行业而定。比如，管理咨询公司通常会给即将加入客户所在公司的员工以行业洞见。如果是消费品公司，通常会在普通员工折扣之上给予同事特别折扣。这样一来，所付出的成本最小，却可以收获丰厚的信任和善意。有些人或许觉得“奖励”离职员工的做法太过奢侈，这种观点有失偏颇，因为大多数员工并非因为“不忠诚”离职，而是因为其他公司提供了你所无法提供的机会。

如果你手上资源匮乏，难以建立正式的同事会，你可以在LinkedIn或Facebook上创建一个非正式的同事会。通过这样的网络，你可以全方位地协助前同事：既可以给那些帮你的公司想出好创意的校友现金奖励，也可以为小型聚会的比萨买单，甚至还可以分发些新闻通信，毫无成本地让亲密关系延续下去。

良性循环

积极拓展社交圈的员工，总是及时更新他们的LinkedIn资料，随

时留意外部机会并不意味着背叛。事实上，你的企业可能需要更多这类关注外界变化且眼光长远的创业型员工。

不过，这些创业型员工不会永远伴你左右。面对这样的现实，你该如何应对这些人的需求？首先，接受现实。企业执行委员会研究了两万名被雇主评价为“高潜力”的员工，发现其中有四分之一的人打算在年内换工作。（详见《如何留住顶尖人才》，《哈佛商业评论》2010年5月号 ）。一旦接受了这一可怕的现实，你就能更易获得坦诚、富有成效的领导力，反过来，这种领导力能够帮助员工实现其雄心壮志。良性的循环会使员工的工作效率更高，还能会更长久地留住他们。

我们所畅想的新型雇主 - 雇员契约的重要性在于：虽然它并不以忠诚为基础，但它也不仅仅是纯粹的交易。它是组织与个人之间的联盟，联盟双方都致力于帮助彼此走向成功。

在人才争夺战中，上述契约可以成为你的秘密武器，帮你把那些富有创意且兼具高度适应性的明星员工招至麾下。这些人是能够将企业引向成功的创业型人才。商业上的成功又会增加你对创业型人才的吸引力，形成良性循环。这种良性循环已经为硅谷的企业创造了人才上的竞争优势，同样也可以助力你的企业。



雷德·霍夫曼 是LinkedIn联合创始人兼执行总裁，风险投资公司GreyLock合伙人。本·卡斯诺卡 是企业家，与霍夫曼合著了《创新由你开始：适应未来、投资你自己、转变你的事业》（皇冠出版社，2012）一书。克里斯·叶 是企业家、投资人、博主，以及PBworks营销副总裁。



实习生得等转正了才有翅膀

从契约关系到联盟关系

企业如何留住人才、培养人才、提拔人才

人才管理五大关键问题

彼得·卡佩利（Peter Cappelli）| 文

王晨 | 译　牛文静 | 校

一线经理正承担着曾经属于人力资源部门的职责。本文总结了一线管理者必须了解的人才管理的五大关键问题。了解这些问题将帮助企业留住人才，降低对外部招聘的依赖，并让员工看到，他们的工作通向美好未来。

一线管理者正取代人力资源部门，更多地承担起人才管理的职责，这是近10年间的普遍趋势。这部分是因为经济衰退期间，很多公司为削减开支，大幅缩编人力资源部门；更重要的是，从很多方面看，日常业务负责人能最有效地管理员工。在2005年澳大利亚的一项调查中，70%的受访者认为在他或她的公司，最近5年中，一线经理承担了很多人力资源工作。在2013年一项针对英国企业的调查中，高管普遍认为，在制定员工发展目标时，他们比人力资源部门发挥了更大的作用。这一潮流同样波及美国：45%的受访企业计划在2013年年底前重组人力资源部门。CEB咨询公司的一项研究表明，如果一线经理代替人力资源部门，负责招聘、绩效管理和员工留任，企业在这些

方面的表现将提升29%。

对很多一线经理来说，进入人才管理者的新角色并非易事。人力资本投资的不确定性很高，其回报不像设备投资那样可以准确预测。企业管理者发现，数十年一直有效的人才管理方式，不再能带来回报（参见“人才管理：告别过去”），而想要改善却不知从何下手。研究表明，关于如何管人，不少广为接受的理念其实是误解。

思考以下问题，将使新近接手人才管理的高管（乃至整个管理层）有所收获。资深人力资源专家对下述先进管理方法并不陌生，但极少公司将其付诸实践。

1．我们的人才需求是什么

关于人才管理，管理者要问的第一个问题就是：我是否掌握了足够的信息？假设你正考虑与哪家零部件供应商合作，你需要评估各家供货商和它们的出价，分析库存过多或不足带来的损失。但关于人力资本投资，你手上的数据往往不足。你最好的员工是哪些学校、中介机构、竞争对手送来的？职位空缺或人浮于事的成本是多少？有多少空缺可由内部员工填补？这是否与你对员工发展的投入成比例？每个职位的离职率是多少？你手下员工的业务水平有何差异？问问自己，能否迅速回答这些问题？

关于这些问题，你掌握的信息可能是错的。例如，关于人才管理的一大误解就是，业务表现不佳是个人之咎。研究表明，所谓“A级员工”，基本上只是个传说：无论表现优秀、一般或糟糕，原因往往并不在员工自身，而很大程度上取决于工作环境、管理体系，以及员工得到的支持。哈佛商学院的鲍里斯·格鲁斯伯格（Boris Groysberg）的研究表明，挖来竞争对手的明星员工很少让企业真正受益，因为你挖不来让那位明星得以闪耀的支持体系和工作环境。员工能否人尽其才，取决于他或她是否在合适的岗位上，并有一个好领导。投入金钱

和精力进行“人才升级”之前，不妨问问自己这个问题。

2．如何满足我们的人才需求

管理者常把外部招聘当作获得人才的惟一途径。如今美国大企业中60%的职位空缺由外部招聘填补，而30年前这一比率仅为10%。这部分可归因为从终生雇用到灵活就业的观念转变，但也源于雇用决策失误、员工发展缺位，以及“A级员工”神话的泛滥。满足人才需求实际上有三种途径：通过招聘，买来人才；提升现有员工，培养人才；外包或请临时工，借用人才。

选择哪种方式？成本是首要考虑因素。我在沃顿商学院的同事马修·比德韦尔（Matthew Bidwell）经对比研究发现，外部招聘人员需要3年时间，才能达到提拔到相同职位的内部员工的业绩水平；内部升职员工的薪水却需要7年才赶得上外部招聘的高管。此外还要考虑搜寻外部人才的直接成本，和内部候选人士气低落、离职率高的间接成本。从外部引进人才的成本通常高昂得多。借用人才成本则更高，因为人才中介和业务外包都价格不菲。

再考虑风险。内部挖潜虽然省钱，但因为周期长，出问题的可能性更大。比如你现在正培训员工掌握某些技能，你能确定5年后这些技能仍然有用吗？他们能长期为公司效力吗？通过外部招聘，你能得到现成的人才，但显然必须出价更高，而且外部招聘人员来到新环境，同样需要一段预热时间。大部分合同工具备快速上手的能力，因此外借人才来了就能用，可你愿意出大价钱吗？如果你清楚企业未来的需求，并确信能留住人才，内部挖潜不失为良策；否则不如多花点钱，降低风险。

虽然借用人才成本高昂，但大多数企业使用他们时仍然毫无章法：在美国，普通企业并不雇用临时工或合同工，但在5%的企业中，借用人才的使用率达到37%。有些企业高估了雇用临时工的灵活

性：根据比德韦尔的另一项研究，业务不景气时，企业很难裁掉临时工。很多雇主高薪请来外援，让他们参与核心任务，而非临时项目，导致企业对其过度依赖。

3．如何改进招聘工作

选聘人才可能是对一个组织最大的挑战。招聘过程包含两个阶段。一是吸引优秀人才。管理者可能很享受被求职者团团围住的感觉，认为这证明了该公司是有吸引力的雇主，而且招聘工作进展顺利。但逐个考察求职者的成本很高，而且供过于求的状况实际上说明招聘工作存在问题。明智的管理者希望候选人少而精，为此需要设置严格标准，吓走条件不够的求职者，或表明你的组织并不对所有人敞开大门（以海豹突击队为代表的美国特种部队就很擅长这种策略）。嗅觉敏锐的招聘者还能发现“被动型”人才：这些人并未打算跳槽，但收到邀请也会考虑。

第二个阶段是确定人选，这个过程同样困难。候选人可能会夸大其资质，很多管理者又不善于判断谁真正拥有职位所要求的关键经验，因此除非受过专门训练，否则招聘者可能会被个人偏见左右。

好在有解决办法：招聘外包。除非你长期招聘某类专门人才（例如财务、咨询行业），或招聘规模很大，否则不如通过中介将候选者缩小到合适的范围，这样成本更低，效果更好。

4．如何培养内部人才

企业高度依赖外部招聘的现实，源于一个恶性循环：领导者担心员工可能离开，不敢让他们承担更大职责，而得不到提拔的员工的确常常另谋高就，进一步加深了管理者对现有员工稳定性的担忧。

在会计等专业服务行业，企业普遍对员工发展投入巨大。这些专

业服务公司虽然离职率高，却能保持很强的盈利能力。原因在于，在这些行业，学校教育只是职业训练的一小部分，员工的技能大部分是在实际工作中学到的，而他们的工作同时能为企业带来收入。这种模式早已见于木工等行业（学徒制）。

这种员工发展模式值得更多企业采纳。技术、销售、管理等企业最需要的技能，只能在实际工作中锻炼出来。拓展任务是在实践中学习的最佳方式。员工的技能拓展最好由直接主管负责，因为他们最清楚员工是否准备好接受新任务，以及能否参与合适的项目。这样可以避免对员工发展前期投入过多、等待回报时间过长（或者让竞争对手挖走你培训好的员工，坐享其成）。

如果员工希望得到课堂培训，不妨为他们报销学习费用。很少有企业充分利用这种员工发展模式，但助学项目好处颇多。员工只在休息时间上课，工作时间不会减少。根据我的研究，为员工学习培训出资的的企业对优秀人才更具吸引力，而且离职率更低。

5．如何帮助员工规划职业前景

留住优秀人才的最好方法，就是为他们提供别处没有的机遇。问题是，职场充满不确定性，类似“5年内你会升到这个位置”的承诺只能是画饼。

为避开这个问题，有些公司设置了透明的“内部人才市场”。一旦有职位空缺，员工可以参与公开竞聘。美国海军的“海洋勇士”（Sea Warrior）项目走得更远，不但敦促士兵参与合适的任务，而且设置额外奖励，鼓励士兵报名参与不受欢迎的任务。

企业管理者日理万机，不免把人才管理排在待办事项清单的最后，心想“早晚会处理”。为人才管理投入精力，短期内确实会增加你的负担；但长期来看，这有助于排除运营中不易发现的问题，为企业带来巨大回报。参照以上五个问题省察企业的人才管理，可以留住更

多有抱负的人才、降低对价格昂贵的外部招聘或临时外援的依赖，并让员工看到，他们的工作通向更美好未来。



彼得·卡佩利 是沃顿商学院乔治·泰勒（George W. Taylor)教席管理学教授，著有《沃顿管理精要：招到好人才》（*Why Good People Can't Get Jobs: The Skills Gap and What Companies Can Do About It* ，沃顿数字出版社，2012年）。

人才管理：告别过去

许多二战后形成的人才管理实践所针对的问题已不复存在，或不再能用相同方式解决。很多企业仍在实践下述人才管理方法，是时候告别它们了。

接班人计划。 旨在提前数年为某个职位选定继任者。这要求决策者预知数年后，随着业务需求的变化，职位会发生什么变化，再判断谁将是最佳人选。如果职位要求发生变化，或者选定的接班人离职或未能胜任，接班人计划就会失败，时间和精力将白白浪费。未得到预期职位的员工，可能和未获提拔的员工同样恼火。与其实施失败的接班人计划，还不如没有任何计划。

潜能评估计划。 二战后极少有管理者拥有大学文凭，本计划旨在迅速让掌握制造业相关技能的大学毕业生（开始主要是工程技术人员）进入企业领导层。不知为何时至今日企业仍在运作类似计划。和接班人计划一样，潜能评估计划要求管理者

预判，谁能在更加复杂的局面中承担起更重大的职责。但经验表明，大多数公司并不擅长评估员工潜能，常常选错人。

劳动力规划。 在很多公司，人力资源部门会对未来的人才需求作出详尽评估。但如果你无法预测业务的未来走向，以及离职率情况，就无法作出正确的劳动力规划。和接班人计划一样，失败的劳动力规划会浪费时间和精力，还可能把企业引入死胡同。

（返回阅读原文 ）



Automattic公司CEO：试用制营造好团队

马特·穆伦维格｜文
陈圆妮｜译　刘铮筝｜校　李剑｜编辑

我们公司有230个员工，遍布全球170个城市。虽然我们在美国旧金山有常驻办公室，但绝大多数员工并不在总部工作。有些人甚至会像游牧民族一样，在多个工作地点之间来回“流浪”。

这种方式看起来容易导致效率低下、管理不善和职权滥用等问题。但是，Automattic却一直盈利且成长迅速。此中缘由是我们给应聘者真实的工作和人际关系环境，通过筛选聘用到更加聪明和优秀的人才，让他们的在职时间更长，从而降低解约率和人员流动率。实现这点的关键就是试用制。

朝九晚五不灵了

所有的一切都源于我们对工作的看法。根据我的经验，很多公司员工上班只是在走过场。如果他早上按时出勤，穿着得体，没有喝醉或是趴在桌子上睡着，就算是在工作了。如果他还能做些电子表格或者列出任务清单，就会被认为非常努力地工作了。遗憾的是，这些都不能表明员工在工作中有真正的创造，很可能他只是在桌子前坐了8个小时，摆放了一下文件或者是发了发e-mail，而且这种情况并不鲜

见。

在Automattic，我们不会在乎你是否符合“好员工”的所谓标准，而是专注你所创造的价值。我们用结果和产出说话。我不在乎你的工作时间，你可以晚起或者下午去学校接孩子，你也可以去打高尔夫，然后从凌晨2点工作到5点。关键的问题是你到底做了什么？很多人并不需要每天坐办公室，他们用其他方式也能创造出了不起的东西，Automattic的员工正是如此。最近，我们有位员工写了本关于Automattic工作体验的书，叫《不穿“裤子”的一年》——这个书名大概能告诉你，我们有多不在意职业着装。我们公司用开源软件工作，做一个分散式的产品，所以把员工从朝九晚五中解放出来在Automattic行得通。另外，弹性工作制的实现也因为我们有一支自觉的团队。

我们曾经也像绝大多数公司一样，通过简历筛选和面试来聘用员工。那时候，我们学微软和谷歌，问求职者一些脑筋急转弯似的问题，也看重他们过去的经历，特别在意他们曾在哪些创业公司工作过。候选人会被5名员工面试，我们都会带他（她）去吃面试午餐。在招聘过程中我们投入了大量精力，并且尽最大努力严格筛选。

尽管如此，我们还是有很多时候选错人，这会让你大失所望。当你决定聘用一个人，似乎就会对他（她）寄予全部期望。如果最终不成功，你会深刻反省：是我的错吗？作为管理者，这是我该做的事吗？我们怎么会漏掉一些不太好的信号呢？其他公司的管理者好像对此不以为意，认为三分之一的新员工流失是正常的事情，但我们却觉得这样的效率远远不够。

你在反思的时候会清楚地发现，面试这种方式中的某些特质确实影响到了我们：例如，求职者在餐厅的说话和行为方式，与他工作中的表现完全无关。有的人在面试时发挥惊人，能征服每位面试官。但是，既然实际工作与迷倒他人无关，那么面试技巧也不能等同于员工的表现。像工作一样，面试也可能只是走过场，而没有实际的“产

出”。

试用远胜面试

聘用成功与失败的原因到底是什么？我们思考得越多，就越发意识到除了和求职者一起工作之外，别无他途。所以，我们逐渐改变了方法。我仍然会亲自查阅收到的大部分简历，把没有相关经验，没有技术能力或者求职申请上有错误的人直接排除，这个淘汰率大约为85%。我不太会在乎教育背景，我自己就是休斯顿大学的辍学生，如果在意求职者的毕业院校，或者是否上过大学，那就太虚伪了。接下来，求职者通常会用在线聊天的方式参加初试。

我们最重要的转变是，要求每位试用候选人以合约的方式和我们一起工作3到8周。候选人与未来可能的同事并肩作战，完成真实的工作任务。他们不用立马辞去现有的工作，可以晚上或者周末为我们工作。虽然时间灵活，但大多数人每周依然需要花10到20小时为Automattic工作。试用的目标并非让他们完成某个产品或者定量的工作，而是让我们能快速有效地评估，试用者和公司之间是否相互匹配。我们评价他们的时候，他们也可以给Automattic打分。

给试用者提供报酬非常重要，因为试用制不是为了获得免费劳动力。最初，我们尝试根据聘用后可能的工资来制定时薪，但这样的设计过于复杂，讨论非正式员工的工资也完全没有必要。为了让事情变简单，所以我们决定支付25美元的标准时薪，不管你是应聘工程师还是首席财务官。

如果你申请客服职位，就会直接与客户接触；如果你是工程师，就会去写真正的代码；如果你是设计师，就会做设计工作。有时候，出于某种工作性质的原因，需要我们灵活处理：比如候选人申请的是商务拓展工作，我们不可能把他派去和潜在的合作伙伴谈判，因此我们会准备与真实工作尽量接近的任务，他会被要求准备演示文稿，分

析商业问题，或者评估潜在项目的财务回报。尽管试用任务不会与申请的工作内容100%重合，但还是能比一顿午餐让我们更加了解求职者的技能和对企业文化的适应性。我们格外重视一些能力，比如自我激励、书面沟通能力（因为我们大多数人都是远程工作，所以非常依赖即时通信），和应对错误的方式等等。我们并不期待候选人表现完美，更重要的是他如何发现错误，就错误进行沟通，以及从错误中学习的能力。

最终“文字”面试

只有极少数人会反对试用或者说他们没时间参与。试用听起来像是额外的工作，但是这点正好起到过滤的作用，留下了我们想要的人。他们愿意为成功付出、对Automattic充满热情，因而会把试用作为优先选择。试用制不是淘汰赛，如果试用的10个候选人都很有能力，我们也许会聘用所有人。求职者是在与我们的质量标准体系竞争，而不是在相互竞争。

我们会在试用过程中提供很多反馈。如果认定某个候选人不行，出于对彼此的尊重，我们会尽快结束试用过程，有时候应聘者也会提前终止试用。

同时，我们会把试用的协调列为更优先的工作。试用制需要投入大量的时间。我们发现，每个Automattic员工最多只能督导2－3个试用员工。我们现在有4个工程师在各自部门负责督导任务。在我们的公司文化中，督导试用任务优先于日常工作。如果有人因为督导任务，需要暂时放下手头的工作，对这点我们完全接受。

试用期结束后，所有参与员工对于是否愿意与候选人共事都有了清晰的判断，最后一步则是由我来面试。即便现在公司已经发展成熟，我还是会花至少三分之一的时间亲自招聘。为了与我们的试用制一致，这几年我对自己的面试方式做出了很大调整。我的面试只会通

过文字信息的Skype聊天或者即时通信进行，我并不知道面试者的性别或种族，只能看到屏幕上的文字。这个过程类似双盲测验，能让我集中关注面试者的工作热情和文化适应性。95%参加最终面试的人都得到了工作机会，这也证明我们的方法有效。

即使最终没有被聘用的那些人，他们也能从我们提供的优缺点反馈中获得价值。如果我们看到他们身上的潜力，会鼓励他们继续提升技能然后再来应聘。再次来应聘的人通常都很有竞争力，因为他们认真聆听了我们的反馈并努力改进。我们聘用了很多这样的人。

我们着眼长期

试用制不仅能帮我们选出能在Automattic成功的人，还能帮助有潜力的员工避免未来职业生涯中可能出现的大问题。如果工作几个月之后双方发现彼此不合适，公司完全可以让这个人一走了事。但是，这对双方来说都不是最好的结局，我们需要处理流动成本，对员工而言更是糟糕。他们可能已经辞掉了之前的工作；可能从美国东岸搬到了西岸。他们的简历上还会留下一个短暂的工作记录，这对未来找工作并不利。

我们希望Automattic的雇用关系能够延续数十年。然而，大多数硅谷公司不这样运作（见《哈佛商业评论》2013年6月刊文章“新雇佣时代：联盟关系”）。我们坚决认为，形成最具生产力的关系需要历经数年，而不是几个月。如果你在拍电影，拍的时候把演员集合起来，拍完后便各自离开，这能行得通。但是，如果你想打造能够改变世界的产品，花的时间则要长得多。让员工的职业生涯中有很长的一段时间都留在我们公司，这样能够创造极大的价值。

有人认为，现在的年轻员工对任职长短的看法已经完全不同了，他们想要更频繁地换工作。这或许是真的，但是我认为实际上公司方面也变了。如果公司把所有人都视为短期员工，那么在员工的投入和

保留上，管理者就会基于短期化形成全然不同的做法和态度。因此，忠诚应该是相互的。

总的来说，我们大概雇用了40%的试用者。2013年我们雇用了101人，其中仅有2人最终离开。Automattic有史以来一共雇用了270人，离开公司的只有40人。

弹性工作制理念是公司采用这一独特雇用流程的原因之一：我们不遗余力地寻找适合企业文化的人。外部人总在质疑，公司壮大之后，我们宽松的管理系统是否依然有效。他们说："当公司只有10到15人的时候，该系统没有问题，但是一旦人数达到30，它就会垮掉。"当我们发展到超过30人之后，这个神奇的数字又变成了100，然后是150。现在我们已经接近250人，仍然没什么大问题。

试用制或许不适合你的公司，但你可以用它对传统的面试程序进行补充，透过现象发现真正的潜力股员工。正确评估求职者的实际工作能力，才能获得最好的招聘回报率。评估的方式有很多种，也许是试用，也许是报告陈述，也许是一个下午完成的短期任务等等。

把员工放到最合适的岗位，对公司产生的影响胜过一切。老话说得好："坏团队不会有好管理"。真正好的招聘，能够找到公司需要的技能以及与之匹配的人，也只有这样才能确保组建一支好团队。



马特·穆伦维格是Automattic的创始人兼CEO，该公司最令人称道的产品是WordPress.com.



Automattic一位管理者的经历

当马特·穆伦维格邀请斯科特·博克顿担任**Automattic**的“团队领导”时，这位微软的资深高管和管理学作家答应了，但条件是他想写本关于在这样独特文化的企业中工作的书。于是博克顿写了本书叫《不穿“裤子”的一年：**WordPress.com**和工作的未来》，并对**HBR**讲述了他的经历。

你怎么看试用制招聘流程？

我特别赞同，因为这十分合理。为什么招聘经理相信，让人们在面试中谈论工作是个反映工作能力的可靠指标，这显然是不对的。如果订婚礼蛋糕，你应该让烘焙师做个样品，而不是听他如何描述。判断谁能胜任工作并适应企业文化，试用制是好得多的指标。

作为管理者，
试用制是否会让你在做聘用决定时更自信？

某种程度上，会。我喜欢与团队成员讨论聘用决定。在Automattic，我们不会谈论应聘者如何回答面试问题，而是他如何应对具体问题给出直接的报告。这些第一手的资料让我们更自信。

其他公司是否也应该采取试用制？

很多公司已经在做了，只是说法不同。实习制与此相似，就是希望通过有限的雇用期获得长期的工作机会。学徒制从文艺复兴时期开始就存在于艺术领域。

这种文化有什么难适应的地方？

我对远程工作适应得非常好。通过数字手段进行交流非常容易：即使你们在同一栋楼，与同事之间的交流一般还是通过

电脑。总的来说，我非常喜欢在Automattic工作。我的失望主要源于同事的进取心不足。我们的企业文化强调合作和逐步实现种种变革。我们的员工有充分的自由去冒险，令我失望的是，极少人会利用这一优势。

其他公司应该向**Automattic**学什么？

以创新为己任值得它们学习。很多企业高管都喜欢谈论创新，但是大多数人行动起来都很保守，马特·穆伦维格则愿意尝试新东西。而且他不怕失败，假如事情没做成，他会说："现在我们对于如何解决这个问题有了更多了解。"如果其他公司也采取同样模式，CEO同时也是"首席试验官"，它们会变得更成功。



哈佛商业评论

从契约关系到联盟关系

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition,

hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying, Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

高级编辑 Senior Editors

李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan

高级编译 Senior Articles Editor

安健 An Jian

新媒体主管编辑 Digital Executive Editor

徐明 Xu Ming

高级撰稿 Senior Writers

王丰 李钊

Wang Feng, Li Zhao

编辑 Copy Editors

李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

王晨 牛文静 康欣叶 刘铮筝

Wang Chen, Niu Wenjing,

Xinye Sydnie Kang, Liu Zhengzheng

撰稿 Writers

熊静如 李茂

Xiong Jingru, Li Mao

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 赵琛 Zhao Chen

图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 恩蓉辉 张燕冬

Cheng Jianguo, En Ronghui, Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

贾建波 Jia Jianbo

总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/Marketing Director

陈冰清 Robin chen

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers
叶海虹 李淳 Ye Haihong, Li Chun
高级品牌经理 Senior Branding Managers
赵阁宁 杨志清 Zhao Gening，Yang Zhiqing
市场经理 Marketing Manger
张超 李帅 周圆 陈萌萌 Zhang Chao, Li Shuai, Zhou Yuan, Chen Mengmeng

行政总监 Administration Director
颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director
郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
高级编辑 Senior Editor
康路 Kang Lu
内容编辑 Editors
郭长冬 朱虹 刘楠 Guo Changdong, Zhu Hong, Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 李向东 Ci Qinqiang, Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer
陈明东 Chen Mingdong
高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
周鑫欣 初飞 Chu Fei, Zhou Xinxin
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers
张姿艳 程爽 Zhang Ziyan, Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo



版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this

publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725 CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00 - 86 - 10 - 85657210
发行部联系电话：00 - 86 - 10 - 85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00 - 86 - 10 - 85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》

从契约关系到联盟关系

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2014
本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00004837-20140801
最后修订：2014年8月4日
编辑：英欢超
制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2014
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论



女性领导力

“她领导”崛起的隐形障碍

女性要想成功，先构建家庭责任

职场女性的“外战”与“内战”

桑德伯格：重燃性别战争圣火

女性职场晋升手册

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：女性职场晋升手册

《哈佛商业评论》中文版 出品



增刊：女性职场晋升手册

序：接受现状是可耻的

她们说

问题篇

“她领导”崛起的隐形障碍
职场女性研究摘要
休利特：女性职场四大障碍
女性要想成功，先构建家庭责任
职场女性的“外战”与“内战”

技巧篇

刚柔并济领导力：“她”崛起
女人开会要“大声”
兼容并包的领导艺术
把脉女性决策者

对话篇

谢丽尔·桑德伯格：重燃性别战争圣火
IMF总裁拉加德：努力激发新创意
女性领导者的天然优势

版权页

哈佛商业评论 增刊：女性职场晋升手册

编辑：万　艳

设计：崔晓晋

序

接受现状是可耻的

文丨万艳 《哈佛商业评论》中文版编辑

“女性领导力缺失”一直是商业世界的顽疾，与之相关的讨论常常极具争议，容易招致多方不满。近年来，尽管很多女性领导者已获得不菲的成就，但全球范围内各类机构的顶级领导中，仍难觅她们的踪影。以美国企业界为例，女性C级高层管理者只占总数的15%，董事会中也只有17%的席位属于女性。

在触目惊心的数字背后，人们对此的解读众说纷纭。埃米尼亚·伊巴拉、罗宾·埃利和德博拉·科尔布三位商学院教授在《“她领导”崛起的隐形障碍》一文中指出，持续性的性别偏见，令女性成为领导的迭代过程更为艰难。致力于女性职业发展方面研究的管理大师休利特则认为，除了职场的偏见外，家庭负担严重、社会存在歧视与偏见以及女性个人上进心不足，也是造成女性难以晋升至高位的原因。（详见《休利特：女性职场四大障碍》一文）

哈佛商学院教授罗宾·伊莱等人则通过调研2.5万名哈佛商学院毕业生，发现无论男女，都存在一种偏见，即女性的首要任务是育儿。受此观念影响，女性会暂时把事业放在次要位置，男性则想当然地认为，女性不会在职场全力以赴，或她们就应该待在家中照顾孩子。（详见《女性要想成功，先重构家庭责任》）

鲍里斯·格鲁斯伯格和凯瑟琳·康诺利在《兼容并包的领导艺术》一文中表示，他们通过对24位致力于推动公司包容性的CEO进行采访，找到了扭转偏见和打造多样化的方法。他们发现，这些CEO对组

织多样性都非常重视，并将其视为自己的使命，而不是交由下属打理的任务。他们还发现，通过衡量多样性和包容性、建立管理者问责制以及实施弹性工作制等8种方法，企业能够有效地实现多样化。

至于女性自己，更应积极行动起来。正如Facebook首席运营官谢丽尔·桑德伯格所说，女性必须学会“向前一步”，去培养那些帮助她们在组织中脱颖而出的行为习惯。女性需要在职场里更加自信、积极投入、大胆表态，并勇敢地反击偏见。当身为人母时，要确定自己的生活优先次序，然后坚持下去。（详见《郑洁：女性领导者的天然优势》）

女性善于倾听，愿意达成共识，并对风险保持警觉，这是她们不同于男性领导者的特质。然而，组织内的性别歧视依旧存在，蔓延四处，不易察觉，对于家庭责任的偏见也让女性穷于应付工作与生活。女性的职场晋升之路注定崎岖难平，挑战重重，所有人都应参与到这场对抗偏见的行动中来，但任何让我们接受现状的借口都是可耻的！

她们说

我曾在几年前的演讲中说过，男人全心工作叫“忘我投入”，到了女人这里，就成了“不能自拔”；男人叫“威加海内”，女人就成了“要求苛刻”；男人叫“有说服力”，女人就成了“爱出风头”；男人叫“果敢”，女人就成了“好斗”；男人叫“深谋远虑”，女人就叫“玩弄权术”；男人叫“有领导力”，女人就成了“有控制欲”；男人可以“百折不挠”，女人就成了“冷酷无情”；男人可以追求“完美主义”，女人就变成“吹毛求疵”。——芭芭拉·史翠珊，美国著名女星、制片人、导演

以前我并没有太在意女性身份，因为我成长的环境并没有特别强调这一点。很多关于我的介绍都有“著名作家王小波之妻”的标签，我并不喜欢特别强调这点。在研究社会学的过程中，我的确遇到一些“男女有别”的压力。社会对于性问题有双重标准，比如男人可以对性感兴趣，但是女人不可以，否则就是可耻的，甚至会遭到指责和羞辱。作为将性问题当做研究对象的女社会学者，我曾遭到很多辱骂威胁。这些辱骂和威胁一方面让我觉得很荒诞，另一方面更加激起了我作为“战士”的热情。尼采曾将自己比作炸药。我希望自己也能像炸药一样，将顽固愚昧的习俗炸得粉碎。——李银河，中国第一位研究性学的女社会学家

我确实认为，女性更善于解决问题，更倾向于采用参与式的领导方式。与男性相比，女性的领导方式会弱化等级感，强调倾听和支持。我曾在一个由在职或卸任的女总统、女总理组成的理事会担任主席，这个理事会的人数令很多人颇为惊诧：理事会现在有超过40名女

性。这个机构还没有发挥出它应有的影响，我们应当在商业和政治领域，将接近权力的女性与受困于人权问题的草根女性连接起来，让每个人都能在各自影响力所能触及的范围内做点事情。——玛丽·鲁滨逊，爱尔兰前总统，也是该国第一位女总统

“她领导”崛起的隐形障碍

埃米尼亚·伊巴拉（Herminia Ibarra）罗宾·埃利（Robin Ely）德博拉·科尔布（Deborah Kolb）| 文
熊静如 | 译　安健 | 校

与对女性刻意排挤的性别偏见不同，第二代性别偏见更为隐蔽和强大，是女性成为领导的主障碍。第二代性别偏见主要表现为企业缺乏女性榜样、男女有别的职业路径与工作、女性缺乏人脉与支持者、女性作风上的两难困境。突破这些障碍，女性不要将自己限定在与性别相关的陈旧观念上，企业也要采取三项行动——认识第二代性别偏见概念、建立身份转变的安全工作空间，以及鼓励女性锁定领导目标

这些CEO所采用的方法存在问题，没有注意到女性对自己领导身份的认同，没有注意到女性被他人视作领导的过程，而这一过程常常会出现问题。成为领导的过程不仅包括担任领导角色、学习新技能、按领导角色的要求调整自己的风格，还包括基本的身份认同的转变。而组织却在无意中破坏了这一转变过程——组织鼓励女性主动向领导角色靠近，却没有纠正政策与现实中的观念错位：人们评判女性的标

准与人们认为领导应具备的素质和经验背道而驰。

大量的研究（详见“延伸阅读”）显示，组织和社会中一直存在着隐蔽的性别偏见，严重破坏了女性成为领导的学习循环过程。研究还指出，企业可以采取几个步骤来改善上述状况。闭门造车地进行领导身份认同、培养“合适的”技能是不够的，周围环境必须支持女性的领导积极性，还应促使其他人更多地看到她的努力、认同她的努力，哪怕她的形象和行为不同于现有的高级管理者。

上升路径问题的解决方案，与当下企业的做法有很大不同。传统的高潜力人才挖掘、导师指导和领导力培养项目很有必要，但是仅有这些远远不够。我们在研究、授课与咨询中发现了可供企业采纳的三项附加行动，能够帮助女性找到领导身份自我认同感与外界认同，最终获得成功。（本文由我们的一篇论文《引入性别因素：女性领导力开发项目的理论与设计》扩展而来，刊载于《学习与教育管理学院》，2011年9月）

转变为领导

要转变为领导，人们需要将领导身份融入自我，培养目标感。其中，融入领导身份是一个迭代的过程：某人通过采取坚定的行动来表现领导力，比如召开会议重启一个休眠的项目；其他人赞成或反对该行动，表达出对他后续行动的鼓励或劝阻。这些互动传达出该人自己对于领导身份的感觉，也让他知道其他人对自己是否称职的看法。

随着领导能力的增长、人们会获得更多展现领导力的机会，被委以显要的、有挑战性的任务，获得更多支持的可能性也会增大。这是组织对其领导力的肯定，会给人以跨出舒适区的勇气，去尝试不熟悉的行为、探索新的锻炼领导力的方法。反之，组织肯定的缺位，会降低人们的自信，抑制人们寻找发展性机会，不愿试验。在缺少肯定的情况下，源于自身探索性和外部性的领导身份认同终将消失，一同泯

灭的还有通过新任务获得成长、取得成就的机会。长此以往，有抱负的领导者最后只能沦落为“很有潜力”的领导，或是“没什么潜力”的领导。

一位投资银行家的故事直观地印证了这一点。我们不妨称她为阿曼达（化名），30岁时她遭遇事业瓶颈，她被告知自己的问题在于缺乏与客户（多为年长男性）交流的“存在感”，在会议上发言也不够直率。她的事业前景看似一片黯淡。但是当她被派去与两家拥有女性CFO的企业客户打交道后，她的声誉和信心都开始上升。两位女CFO欣赏阿曼达的聪慧与处理她们所需所想之事时的干练。她们分别以自己的方式提高了阿曼达的知名度：一位要求阿曼达出席所有重要会议；另一位除了阿曼达不接任何人的电话。这些做法强化了阿曼达在公司内的信誉。“在我们这一行，”阿曼达解释说，“跟重要客户的关系意味着一切。”阿曼达在同事与上级眼中变得不再只是一个有能力的项目经理，而是一位可信赖的客户顾问——这是晋升的重要先决条件。这些内部与外部的关系让阿曼达有了自信，促使她产生更多想法，不管是面对同事还是客户，都敢于坦诚地表达这些想法。阿曼达的上级愉快地得出结论：阿曼达终于走出了以前“谦恭温和”的自我，迈上了通往领导职位的台阶。

高效的领导者通过追寻符合自身价值与集体利益的目标来逐渐培养目标感，这让他们的目光得以透过现状，看到潜在的可能，让他们抛却个人的恐惧和不安，坚定不移地采取行动。他们会被视作值得信赖的真正的领导，因为他们愿意为了追寻共同目标而承担风险。这样的领导让其他人望向更远大的目标，激发他们的奉献精神、唤起团队信心，帮助同事们在自己的工作中更上一层楼。

对女性而言，将领导力融入自我身份中尤其困难。对于女性该不该行使职权、何时行使职权、如何运用职权，我们的文化在这些问题上给出的答案非常矛盾。现实中人们总是把将领导力等同于一些常见于男性的行为，暗示女性天生不适合做领导。此外，人类倾向于喜欢

与自己相似的人，所以，当成为领导的机会出现时，有权势的男性倾向于支持其他男性。正如阿曼达的故事所体现的道理，女性领导潜能有时以不太传统方式展现出来，比如关注客户需求，而不是大胆主张某一观点；还有些时候，需要有权势的女性来发现其他女性的领导潜能，不过，有权势的女性实在少之又少。

尽管并非有意歧视，潜在而微妙的第二代职场性别偏见可能会阻碍公司中所有女性的晋级领导之路。（详见后文《什么是第二代性别偏见》）由此导致担任高级管理职位的女性数量不足，这样的状况又再次强化了原有偏见，激发并支持男性成为领导的意愿，从而进一步固化女性高管不足的状况。

本文对如何支持女性获取领导力提出了3点建议：1．向男性和女性普及第二代性别偏见的概念；2．创建安全的“身份认同工作区”来辅导人们进行职位升迁后的角色转变；3．将女性发展的努力方向锁定为领导的目标感而非外界对她们的感受。这些行动会帮助女性认清自身与所在组织，让她们能够更好地设计走向领导职位的路径。

什么是第二代性别偏见

研究者们已经不再专注于研究职场对女性的刻意排挤，开始转向对“第二代”性别偏见形式的研究。第二代性别偏见是女领导数量不足的主要原因。这种偏见既强大又隐蔽，常常会成为主障碍，阻碍女性突破那些无意中偏向男性、不利于女性的文化观念、组织结构、实践以及交流模式。第二代性别偏见包括：

缺乏女性榜样

有抱负的领导需要榜样。榜样提供了可供参考的风格与行为，他们还可以用自己的标准和他人的反馈来评估这种风格与

行为的效果。女性领导数量较少，不仅意味着榜样的匮乏，还暗示即将踏上领导职位的年轻女性：身为女性是一种不利因素，从而阻碍了女性向资深女领导寻求忠告与支持。

男女有别的职业路径与工作

许多根深蒂固的组织结构与工作实践，都是在女性占劳动力很小一部分的情况下，依据男性的需求设计的。比如，销售和运营的岗位轮换是踏入高级领导职位的重要一步，而男性比女性更容易获得这样的职位。然而，说到最能锻炼个人领导力的职业经历，对于上述职位经验的要求可能已经过时。再比如，国际化职位招聘常常会假设“随迁配偶”没有工作并且易于搬迁——这种家庭状况更常见于男性而非女性。与此相似，对工作价值的评价方式也有利于男性：研究显示，组织倾向于忽视或低估幕后工作（比如团队建设、避免危机），奖励英雄事迹。而幕后工作多是女性在做，英雄事迹则多由男性完成。形成这种状况的原因虽然并非有意的差别对待，不过，其累积效应却对女性不利。随之而来的是恶性循环:男性显得越来越适合领导角色，这种感觉驱使更多男性争取和获得领导职位，这样一来，更强化了男性比女性适合当领导的观念。

缺乏人脉与支持者

非正式的人际关系对于想成为领导的人来说是珍贵的资源，然而，男性与女性在组织角色和职业前景上存在差异，再加上他们倾向于与同性交流，导致女性人脉更为薄弱。女性难以接触到有影响力的同事，这已经被女性援引为事业进步的主要障碍。此外，女性拥有的人脉通常不那么有效：男性的人际网所能提供的非正式帮助比女性多，并且男性更易于找到能助其一臂之力的导师。同时，位高权重的男性倾向于把发展机会交给男下属，他们觉得男下属比女性更易于成功。

两难境地

在多数文化语境下，男性气概都与领导力密切相关：理想的领导，恰如理想的男性，是果敢、坚定且独立的；与此相对，女性则应温和、体贴、无私。这种传统女性特质与人们认为领导应具备的素质大相径庭，使女性陷入两难的境地：已经有大量研究显示，在男性占统治地位的领域中表现卓越的女性，会被认为有能力但不如同等地位的男性受欢迎；男人展现自信与果敢的行为放在女性身上，常常会被解读为傲慢和粗暴；而处于领导职位的女性若展现传统的女性风格，可能会受到喜爱但却不会被尊重，人们会认定她过于感性、难以作出强硬决策，同时太温柔难以成为强有力的领导。

（返回阅读原文 ）

认识第二代性别偏见概念

对女性。 25年前，社会心理学家法耶·克罗斯比（Faye Crosby）无意中发现了一个令人惊奇的现象：大多数女性没有意识到自己曾成为性别歧视的受害者，“即使歧视客观存在、并且目睹多数女性都在遭受歧视，她们也依然否认这一点”。

许多女性努力工作，以期消除性别因素，让人们只依据能力和表现来认识她们。而隐含在组织规定与现实中的性别偏见依然存在，这或许说明，她们没有权利决定自己的成功。当被问及阻碍女性在组织中进步的原因，她们答道：

“没什么特别的，我只是觉得和男同事们关系淡薄，谈不上关系好和坏，所以有时候我觉得很难为自己的想法找到支持者。”

“我环顾四周，发现我的男同事们负有损益责任（P&L Responsibility），而女性大都是普通职员，别人建议我生完第二个孩

子之后也去做普通职员，听说那样会更轻松一些。如今我才意识到已没有回头路了。”

“我所在的公司非常关怀女性，但是每当出现领导角色空缺时，女性却没有出现在候选人中，理由是他们实在找不到拥有职位所需经验和技能的女性。”

这些说法掩盖了性别偏见在女性职业生涯中的存在。第二代性别偏见并不必然是有意排挤，也不一定会对任何人带来直接、即时的伤害。它营造了一种氛围，似有若无，令身处其中的女性难以顺利成长，也难以施展自身的全部潜能。女性感觉与男同事关系淡漠，被忠告为了家庭而退居普通职员职位，发现自己被排除在重要职位的候选范围之外——所有这些情况都反映出了将女性边缘化的工作结构与现状。

不了解第二代性别偏见，人们就只能用旧观念解释女性群体为什么没能与男性平起平坐——女性无法迈入高层的原因在于她们“不开口争取”，她们“过于温顺”，或是她们“选择了退出”。这些信息告诉已经成功的女性——“你是特例”；告诉遭受挫折的女性——“你们的失败是自己的错，是你不够进取、不够投入。”

我们发现，当女性意识到这种隐蔽微妙而又无处不在的第二代性别偏见后，她们会感到自己拥有了力量，不再是受害者，因为她们能够采取行动对抗那些偏见产生的影响。她们可以找赞助人和其他支持者，强化外界对自己的支持；可以对工作安排进行协调，使之符合自己生活的要求和组织业绩需求。了解第二代性别偏见会让女性更容易“向前一步”。

对男性和女性。 第二代性别偏见深藏于固有观念和组织实践中，很难被察觉，不过一旦人们意识到它的存在，他们就看到了变革的可能。我们在帮助企业设计领导力培养项目时，致力于用“循序渐进（Small Wins）”的方式去改变。在一家制造企业，特别小组了解到该企业领导打算招聘、提拔一批人，目标主要是背景和职业与他们相

似的男性。领导们这样做不无道理：富有经验的工程师很难找，时间所限，领导们急于找到人填补职缺。不过，这样做会带来隐性成本，包括高人员流失率、难以吸引女性进入公司、缺乏性别多样性等。企业认识到这样做的隐性成本后，便开始尝试“循序渐进”的方式。比如，有些高管对领导角色的职业标准进行了重新探讨。一位男领导说：“我们总是想招到理想的人选，因而在职位描述中对能力的要求又多又高。我们知道，男性即使不完全具备那样的能力也勇于提名自己，而女性则会踌躇不前。所以，如今我们只列出职位所需的能力，不再描述脱离现实的完美候选人。我们已经聘用了更多女性担任领导职位，她们完全具备我们所要求的素质。”

在另一个例子中，参与领导力培养项目的人注意到，男性似乎被赋予了较多战略角色，而女性则被赋予了更多执行角色——这意味着她们的职业发展空间较小。参与者提议企业为发展性工作的指派制定明确的准则，公开高潜力的评估过程，以及在拥有何种经验最能提升一个人的职业发展空间上给出指引。这些行动能帮助更多女性走上领导岗位。

创建安全的“身份认同工作区”

在组织的高级管理层中，女性数量呈递减趋势，这让身处高层的女性管理者变得尤为显眼，也更易受到监督，她们可能会畏首畏尾、过度关注细节，并失去目标感。（一般而言，人们在感到威胁的时候，倾向于避免不熟悉的行为或角色。）因此，在女性领导力发展项目中，打造学习、实验和社区的安全空间极为关键。

外界的反馈有助于成长和进步，但是太在意外界对自己的评价会成为女性发展的束缚。在许多机构里，360度反馈是一个基本工具，可以用来深化自我认知、了解自己对他人的影响，而这两项能力是领导力培养必不可少的部分。

但是，陈旧的性别观念可能会影响评估者的感觉，令女性遭受双重标准、从而进退两难。大量研究显示：很多具备高潜力的干练女性被评价为能干管理者，却败于亲和力测试；处于相似位置的成功男性的能力与亲和力则往往趋向于齐头并进。上级领导通常会以某种方式告诉表现卓越的女性："你应该收敛一下锋芒。"

同样，我们发现女性领导力培养项目的参与者常常会在任务相关的维度，比如"超越目标"、"面对不确定性果断决策"和"勇于作出不受欢迎的决策"等方面获得高分；但是在关系方面，比如"听取他人意见"、"从反馈中吸取教训"等方面得分却较低。我们还常常遇到一些女性，她们得到的反馈是互相矛盾的。有些人说她们需要"更强势、把责任落实到人"；有些则说她们"不应设置过高目标"、"应当更多地拒绝"；还有的说应当"更具存在感"、"更果敢"；还有的则说应当"更合作"。

打造一个让女性能够解读这些评价的安全环境，对女性的领导力身份认同非常重要。企业可以建立培养关系、设置女性领导力项目、同事后援团等等。企业应该鼓励她们建立社团，在社团中，地位相似的女性可以讨论她们获得的反馈，交流感想，并在感情上支持彼此的学习。发现彼此之间的共同经历，会让女性更愿意开诚布公、承担风险、即使展露出脆弱的一面而不必担心别人的误判。在女性讨论性别偏见、个人领导力遭遇的挑战等敏感话题时，上述人际关联变得极为重要，因为这些敏感话题很容易威胁到领导身份认同，也容易让她们变得排斥所有外界批评。如果女性能经常听到周围大量对于文化、组织与个人因素坦诚而公正的评论，女性就能够在"我是谁"、"想成为谁"这两个问题上建立起清晰的思考。

锁定领导目标

希拉里·克林顿的联合报道组成员近期接受了一次采访，一位资深

记者说："尽管我们希望报道她所说的话，但报道重点永远不在于她说了什么。媒体报道永远围绕着她讲话时看起来如何如何。"希拉里说她对此已经不再抗拒，她只是专注于如何把工作做好。

女性给别人的感觉，包括穿衣打扮、讲话方式、"高管风度"（Executive Presence，出自哈里森·莫纳斯(Harrison Monarth)《高管风度》一书——译者注），以及她们掌控现场的能力和领导风格，已经成为很多女性为登上事业巅峰所进行的重点努力。声音辅导顾问、形象顾问、演讲指导者以及品牌专家发现他们的服务越来越有市场。出现这种情况的前提是，当今社会普遍认为女性还不能在男性主导的世界中胜出，因此她们必须学习男同胞们天生就具备的能力与风格。

对能力与亲和力的配比进行管理，相当于在被尊敬与被喜爱之间做选择，外界教育女性应当淡化女性特质，或是教她们软化咄咄逼人的风格，或是教她们在两者之间探索完美平衡。但是，花时间和精力管理这两项外界感受，极有可能弄巧成拙。人们在形象上过度投入会占用情绪和行动资源，会减少在追寻更远大目的上的投入。太关注别人对自己看法的人，自己的目标就不太清晰，对失败的态度不够开放，自我调节能力也较差。

锁定目标能够让女性把注意力转到共同目标上，让她们思考自己应成为谁、为了实现目标需要学习哪些东西。不必再将自己限定在与性别相关的陈旧观念上左右为难——或因为感到不真实而抗拒传统的男性风格、或因为怕被说无能而抗拒传统的女性风格。锁定目标让女领导能够坚定地选择自己的道路。

关注目标还能带领女性采取对成功至关重要的行动，比如建立人际关系。人脉很难从天而降，所以女性必须积极拓展人脉。然而，我们发现许多女性不愿意社交：有的是因为她们觉得拓展一些纯事务性的关系太功利、不真实；有的则是因为对高尔夫等社交活动没兴趣或没时间。不过，一旦她们意识到拓展人脉是为了更远大的目标，比如

把社交理解成是为了推进她们构想的公司愿景，她们就会更乐于参与社交。

学习如何成为高效的领导就像学习任何其他一门复杂技能一样，天才是少有的，人们只能多加练习。向高级管理角色成功转变，包括了褪去曾经的职业身份、培养更适宜管理角色的新自我。不过人们常常对脱离习以为常的角色感到不安，因为这样做意味着要承担不确定的后果。

第二代性别偏见会使女性身上的这种转变更为艰难，只专注于获取新技能还远远不够，女性对领导身份的感觉也必须同步学习。正因如此，所以认识第二代性别偏见概念、建立身份转变的安全工作空间，以及鼓励女性锁定领导目标这三项行动，较之目前大多数企业采取的方法，能够带来更好的效果。

延展阅读

《谁领导、谁跟随？组织中领导身份构建的社会进程》，斯科特·德吕（D. Scott DeRue）、苏珊·阿什佛德（Susan J. Ashford）著，《管理学会评论》，2010年10月

《女性与领导力：定义挑战》，罗宾·埃利（Robin J. Ely）、德博拉·罗德（Deborah L. Rhode）著，《领导力理论与实践手册》，哈佛商业出版社，2010年

《不可能的自我：女性职业转型的形象战略与身份威胁》，埃米尼亚·伊巴拉（Herminia

Ibarra）、珍妮弗·彼得里埃瑞（Jenifer Petriglieri）著，欧洲工商管理学院工作论文，2007年

《在组织的阴影下谈判：性别、谈判、挑战》，德博拉·科尔布（Deborah M. Kolb）著，俄亥俄州《调节纠纷期刊》，2013年

《考虑性别因素：女性领导力发展项目的理论与设计》，罗宾·埃利（Robin J. Ely）、埃米尼亚·伊巴拉（Herminia Ibarra）、德博拉·科尔布（Deborah Kolb）著，学习与教育管理学院，2011年9月

（返回阅读原文）



埃米尼亚·伊巴拉是英士商学院（Insead）领导力与学习科拉教席教授，组织行为教授、同时还是组织行为系领域主席；罗宾·埃利是商业管理戴安·德尔格·威尔逊教授、哈佛商学院主管文化与社区的资深副院长；德博拉·科尔布是西蒙斯管理学退休教授

本文原载于《哈佛商业评论》2013年9月刊。

职场女性研究摘要

Women in the Workplace A Research Roundup

牛文静｜译　康欣叶｜校

每个人都希望自己的工作获得认可，包括取得的成就、特有的天赋、洞见以及付出的努力。但事实真的如此吗？最近来自商业、心理和社会不同领域的学者所做的一系列研究为我们提供了认识女性职场现状的窗口，证实了一些直观的观点（比如，男性会被分配到较好的工作），同时质疑了一些观点（比如，女性辞职回家是为了照顾孩子）

高潜力

谁得到了潜力巨大的任务

Catalyst（纽约非盈利机构，其使命是为广大女同胞争取更多的工作机会——译者注 ）近期针对1660名商学院毕业生的一项研究表明，和女性相比，男性更容易获得关键岗位的晋升机会。该研究调查了有上升潜力的雇员得到工作机会的情况。平均来说，男性获得的项目预算是女性的两倍，男性得到这种工作机会的人数是女性的3倍。只有22%的女性获得了超过1000万美元的项目预算，而男性的数字是30%。只有46%的女性获得了涉及公司盈亏的工作，而男性是56%。

更能说明问题的是，超过1/3的男性在汇报工作时获得了公司高层的广泛关注，而只有1/4的女性获得同样待遇。

来源：来自《好想法，执行不善？女性晋升至热门职位的人数减少》一文，作者克里斯汀·席尔瓦（Christine Silva）、南希·卡特（Nancy M. Carter）和安娜·贝宁格（Anna Beninger），Catalyst，2012

升迁之路

女性的消失

来自麦肯锡最近的一项关于60家大公司的研究数据表明，组织中高层女性从数量到比例都在大幅度减少。

总数

325,000
初级职位女性人数

150,000
进入中层人数

7,000
副总裁、高级副总裁和CEO人数

比例

53%
初级职位女性占同等级职员总数的

40%
经理

35%
总监

27%
副总裁

24%
高级副总裁

19%
C级高管（CXO）

来源：来自《释放职场女性的全部潜力》一文，作者乔安娜·巴斯（Joanna Barsh）、莱瑞拉·李（Lareina Yee），麦肯锡咨询公司，2012

工作 / 生活平衡

女性离开职场的原因

极具工作潜力的女性离开职场去照顾家人，并不是其自愿的选择。这是纽约市立大学亨特学院教授帕梅拉·斯通（Pamela Stone）从一项研究中得出的结论。该研究调查了来自4所学院和大学的54位成

就斐然的女校友。这些女性在职场平均打拼了11年，其中60%在生了第二个孩子之后仍然工作顺利。

60%

的女性在第二个孩子出生后工作仍然很顺利

90%

的女性离开职场是因为来自工作的问题

她们之中没有人被撵出门。离职回去照顾家人的女性中90%是因为工作遇到问题，主要原因包括挫败感和工时太长；2/3的人试图找过兼职但是发现问题太多，因为兼职通常要无薪加班，意味着每周工作40个小时只拿到20个小时的工资。还有其他一些因素让她们彻底放弃兼职，那就是兼职工作通常会被边缘化。

来源：来自《“退出”：挑战刻板印象，为职场女性创造真正的选择》一文，作者帕梅拉·斯通，著作《性别&工作：挑战传统观点》，哈佛商学院，2013

职场道德

这样做不对

你会让一个才华横溢的下属去做一项无足轻重的工作，然后公开他的错误，以避免太多人仰慕他吗？或者，你是否会为了实现财务目标，拿到奖金，而在产品中使用一个价格低廉但会导致某些人致命性过敏反应的物质？这些道德难题正是通过亚马逊土耳其机器人服务（Amazon's Mechanical Turk service）招募的65个女性和38个男性需要考虑的。

在由沃顿商学院的杰西卡·肯尼迪（Jessica Kennedy）和哈斯商学院的劳拉·克雷（Laura Kray）进行的这项规模不大却令人不安的试验中，女性面对此类在道德上令人质疑的决定比男性愤怒得多——而且会认为即使在商业上它们也不合理。

在第二个试验中，肯尼迪和克莱展示给84位女性和94位男性大学生咨询、私募以及财富管理方面的招聘信息。女性和男性一样渴望这类工作，除非工作特别提出需要通过一些完全不道德的商业行为来赚钱或者建立公司，并要求她们对此噤口不言。

来源：来自《谁愿意为了金钱和社会地位牺牲道德？性别不同，对道德妥协的反应也不同》一文，作者杰西卡·肯尼迪和劳拉·克雷，著作《社会心理学&性格科学》，2013

薪酬

恶人有赏

女性升职后人缘是否会变差？研究表明，差人缘似乎不像一些人想的那样苦果连连。在一系列跨越1957 - 2008年的关于美国工人的纵向研究中，圣母大学的蒂莫西·贾奇（Timothy Judge）、康奈尔大学的贝丝·利文斯通（Beth Livingston）和艾维商学院的查理斯·赫斯特（Charlice Hurst）发现：难相处的人一般比好相处的人赚得多。这对男女都适用，也和职位高低和工作责任无关（这点不仅适用于律师和工程师，对教师以及社工也一样。）。令人唏嘘的是，无论男女，那些从差人缘变成大好人的，比起从惹人厌变成没那么惹人厌的人，在薪资方面得到的好处反倒比较少。

来源：来自《好男生和好女生真的会掉队吗？性别和随和度对收入的影响》一文，作者蒂莫西·贾奇、贝丝·利文斯通和查理斯·赫斯特，著作《性格和社会心理学》，2012

$11,000

有孩子的女性和没孩子的女性起（年）薪差距

明显的偏见

人母的“罪与罚”

在一个经典的歧视试验中，社会学教授谢利·科雷尔（Shelley Correll）、斯蒂芬·贝纳德（Stephen Benard）和白寅（In Paik）让大学生为几位应聘者打分。每位评分者参考了一系列材料，材料包括了简历、个人情况说明，以及初选面试的笔记。基于应聘材料，评分者意识到候选人的能力相当。而后研究人员做了一些调整，暗示其中某位候选人已经生了孩子。这时，做了母亲的候选人获得的推荐大大减少，尽管应聘职位相同。即使获选，母亲的起薪（年薪）比起没有孩子的女性来说，平均减少了1.1万美元。父亲则完全不受影响。评分者表现出典型的身份歧视，他们假设母亲必然比父亲缺乏能力和投入度。

身份偏见并非不可战胜。在随后一个类似的试验里，克雷尔和贝纳德发现，如果给予评分者关于应聘者的一些业绩评价，证明某位母亲在前一份工作中展现了极高的投入度（比如，被描述成为“部门最近雇用的最具生产力的员工之一”）。那么在本试验中，她就不再会被视为那么缺乏能力和投入度。但是，女性评分者（而非男性评分者，这点很有趣）认为母亲不如父亲和没生孩子的女性讨人喜欢，这种歧视也带来了相同的结果——更少的工作机会，更少的钱。

来源：来自《将身为人母带来的职场伤害降到最低：什么有用，什么没用，为什么？》一文，作者谢利·科雷尔，著作《性别&工作：挑战传统观念》，哈佛商学院，2013

职场选择

不上场，怎能赢

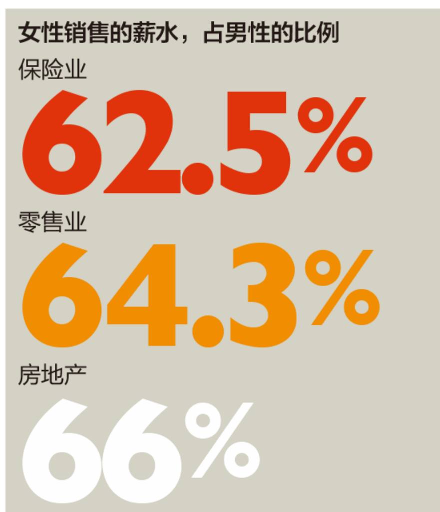
沃顿商学院的管理学教授马修·比德韦尔（Matthew Bidwell）和加拿大麦吉尔大学的罗克萨娜·伯尔布列斯库（Roxana Barbulescu）对即将开始为期一年国际精英MBA项目的学生进行调研。他们发现在毕业后申请管理和咨询方面的工作时，女性和男性自信程度相当，但在金融领域却不一样。

这种自信的缺乏也许可以解释为什么在稍后进行的对项目参与者的调研中，女性最终申请金融职位的人数比男性少，尽管那些申请的女性和男性得到工作机会的可能性是一样的。研究发现，对于MBA毕业生来说，他们的职业起点一样。研究者称："我们没有找到任何证据表明女性在其领域遇到就业歧视。"

来源：来自《女性和男性的职业选择是否不同？管理类工作的申请隔离机制》一文，作者罗克萨娜·伯尔布列斯库和马修·比德韦尔，著作《组织科学》，2012

暗箱操作

不公正的绩效工资



来自劳动数据部的最新数据显示，男女之间薪水差距最大的职业是销售。比如，在保险业，女性销售人员的薪水只有男性的62.5%，零售业是64.3%，房地产业66%。这个结论令人惊讶，因为销售在人们眼中没有那么玄机，收入通常和业绩挂钩。但是在对两个大型证券交易所的研究中，沃顿商学院教授贾尼斯·马登（Janice Madden）发现，女性销售之所以比男性销售收入低是因为她们一般都会分到不太好的客户，导致佣金较少，也没有支持人员、导师或其他可以帮助她们提高绩效的辅助。这说明，在绩效工资中也隐藏有赤裸裸的歧视。

来源：来自《股票经纪中的绩效支持偏见和性别收入差距》一文，作者贾尼斯·马登，著作《性别和社会》，2012

含蓄的偏见

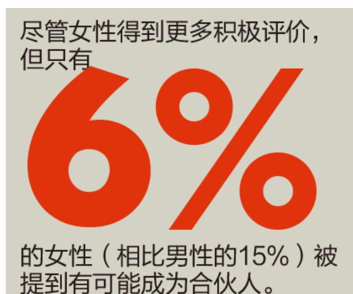
职场中的鬼话

很多研究指出，“仁慈的”性别歧视（认为女性天生需要保护以及特殊照顾）对女性的晋升会有危害。

乔治梅森大学的心理学教授伊登·金（Eden King）和其他5位同事对能源工业的经理做了调研，发现和男性相比，女性得到的批评较

少，但得到有挑战的对职业发展有利的任务也较少。之后的研究也得出相似结论，该团队在英格兰国民医疗保健服务的上千位经理中做了同样的调研，结论显示，与其说较少的批评代表关切，不如说是一种傲慢和做作的表现。

3位研究员——美国堪萨斯大学的莫尼卡·比耶纳（Monica Biernat）、咨询顾问M.J.托奇（M.J. Tocci,）和黑斯廷斯法学院的琼·威廉姆斯（Joan Williams）在关于一家华尔街律所的绩效评估研究中发现了同样的情况。尽管女性得到更多积极的评价（很棒！做得好！很出色！），但只有6%的女性（相比男性的15%）被提及可能成为合伙人。研究者称，这反映出人们对女性的工作标准要求较低，对于她们实现自身抱负的期待值也相应较低。



来源：来自《职场仁慈的性别歧视：分配挑战性工作时区别对待》一文，作者伊登·金、惠特尼·博茨福德（Whitney Botsford）、米歇尔·埃布（Michelle R. Hebl）、斯蒂芬妮·风间（Stephanie Kazama）、杰里米·道森（Jeremy F. Dawson）和安德鲁·珀金斯(Andrew Perkins),著作《管理日志》，2012；莫尼卡·比耶纳、M.J.托奇和琼·威廉姆斯，著作《社会心理学&性格科学》，2012

办公室政治

表现最好，就能晋级吗



2011年年末，咨询顾问杰克·曾格（Jack Zenger）和约瑟夫·福克

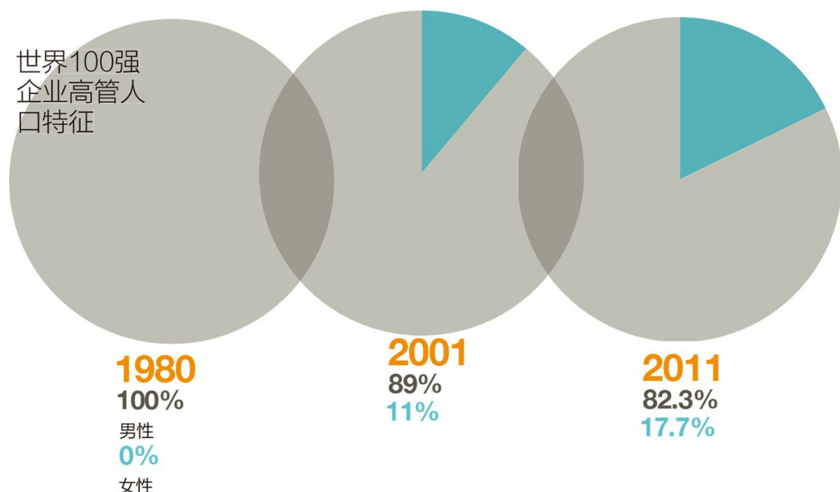
曼（Joseph Folkman）对7280位主管进行了360度的领导力评估。评估数据来自同行、老板和下属。分析显示，在每个管理层，女性评分都比男性要高——级别越高，差距越大。数据还显示，级别越高，男性的比例越高。

女性不仅在传统观念中容易占据上风的领域，比如帮助他人发展以及建立关系上，做得较为出色；在影响领导力效果的16项重要特质（曾格和福克曼通过30余年的研究总结出的）中，女性有12项得分明显高于男性。

来源：来自《领导力研究：女性比男性做得更好》一文，作者曾格和福克曼，2012

女性引领管理层多元化

高管构成更多元：2011年在职高管中女性和在美国国外受教育者比例有所提升；但美国男性依然占据统治地位。



女性在金融服务、医疗和零售行业的集中度稍高。在消费品和航空航天企业中，女性更易成功，后者有点让人惊讶。塔吉特、洛克希德·马丁和百事公司女性高管比例最高，达到半数。

并非所有企业女性高管比例都显著提升，如下图所示，仍有多家世界100强企业职位最高的10名高管中没有女性。



双击可看大图

2011年在职高管中，拥有研究生学历的女性比男性多，但比例差异很小：31%的男性和32%的女性拥有MBA学位；8.48%的男性和8.52%的女性拥有博士学位；拥有硕士和法律博士（JD）学位的女性比例稍高。

高管中常青藤大学本科毕业生性别差异最明显：毕业于常青藤大学的男性比例是女性的近两倍（11%对6%）。在常青藤大学获MBA的男性和女性高管比例则基本相同。

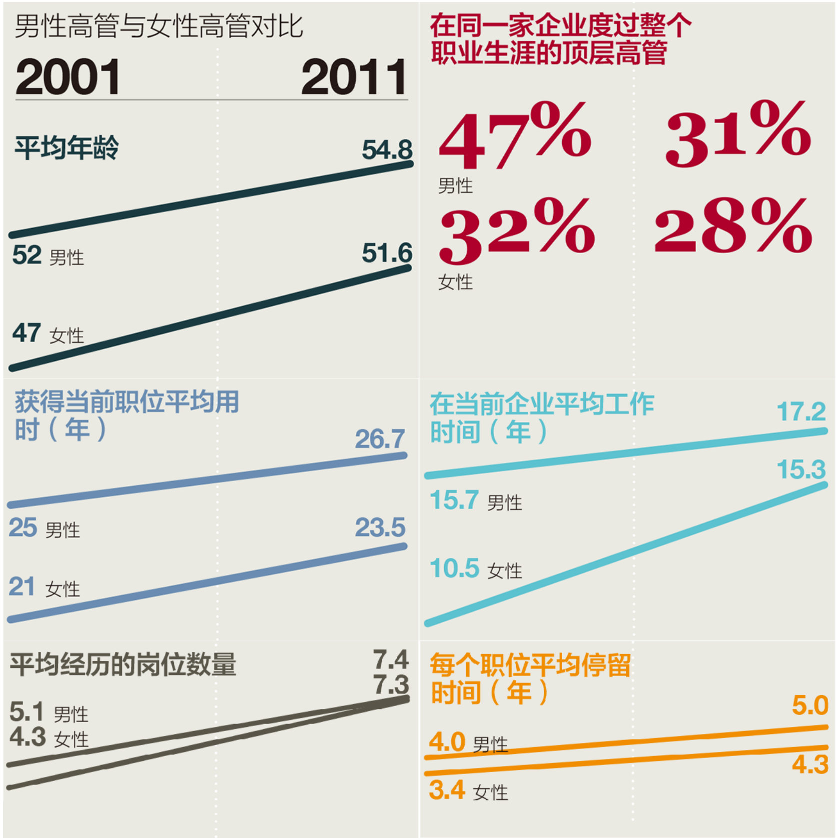
2011年在职女性高管升到当前职位平均比男性少用3年，但很少有女性能够得到最高职位，2001年情况也如此。只有5%女性高管成功升至最高层，男性高管则是17%。

升至顶层的女性高管平均奋斗28年，男性是29年。女性中层高管获得当前职位平均需23年，男性为26年。女性高管晋升更快，平均每个职位停留4年即获提拔，男性则需5年，2001年情况也如此。

为什么女性晋升更快？我们认为女性晋升通道与男性不同：女性中层高管更多负责具体业务，如法务总顾问、人力资源高级副总裁等；综合管理岗位男性更多，晋升虽相对较慢，但升到最高层可能性更大。

2011年同级别在职高管中，男性和女性在职时长相近，在当前企业开始职业生涯的比例也接近（女性28%，男性31%）。相比2001

年，男性高管中终身员工比例明显下降；女性高管中终身员工比例原本不高，因此下降不明显。



休利特：女性职场四大障碍

钱昱新｜文

西尔威亚·安·休利特（Sylvia Ann Hewlett），经济学家，人才创新中心（Center for Talent Innovation，formerly the Center for Work-Life Policy）创办人兼主席，Sylvia Ann Hewlett Associates有限责任公司创始人。她同时还主持哥伦比亚大学国际关系学院的性别政策项目，也是对外关系委员会、世纪协会、以及世界经济论坛女性力量委员会成员。20世纪80年代，她成为首位领导经济政策委员会的女性，经济政策委员会是一个由125名商业和劳工领袖组成的智囊团。她出版过11本广受好评的非小说类书籍，她是哈佛商业评论和福布斯论坛的被推介博主。

自20世纪50年代新女权运动兴起以来，女性职业发展逐渐成为企业管理的一个热点话题，诸多学者、专家对此进行了大量研究。这当中西尔维亚·安·休利特不仅在学术研究上探寻职场女性发展之路，更是积极地投身到相关的社会活动中，在世界范围内广泛地发表演说，并成立了专门致力于帮助女性挖掘自身天赋、突破职业发展瓶颈的机构（人才创新组织）。

休利特的研究显示，女性占一半左右的工作团队一般工作效率较高，并且能够为企业带来更高的投资回报率。然而，在当今商业世界中，女性作为团队领头人的情形较为罕见，其中能够让女性掌舵的大型企业更是寥寥无几。

同时，女性选择放弃全职工作的比率高于男性，在科学、工程与科技领域更是如此。社会学家亚丽·霍奇斯柴德（Arlie Russell Hochschild）曾以"值二班"来形容职业女性下班后还得处理大多数家务这一现实。

除上述情况之外，很多女性同样面临着玻璃天花板（Glass Ceiling）的问题：升迁机会落空、晋升至高层的障碍。在面对进入高层管理时，女性究竟需要应对哪些挑战呢？休利特将其归为以下几点：

1．家庭负担严重

女性是儿童、家人、尤其是老年人的主要照料者，这严重阻碍了她们的职业发展。经合组织国家中的女性每天在这种无酬劳动上要比男性多花费2.4小时。女性更多地承担来自工作和家庭责任的双重压力。

2．社会歧视与偏见

女性严重受到了男上司和女下属不正常关系的负面影响。这种对于丑闻的恐惧进而转化为对寻找组织内部支持者的担忧。据调查，对与年长高管男性同事的一对一接触，有一半的年轻女性表示迟疑。

3．企业组织制度和文化歧视

多数企业存在着性别疲劳（Gender fatigue），即职场人士不愿花精力去处理一些他们以为不再是问题的问题，这包括男性经理对公司内女性员工的人数不足视而不见。另外，在女性的职业道路上，企业没有为她们的技能发展提供有益帮助。

4．上进心不足

职场关系，无论对男性还是女性来讲都是非常重要的。然而，研究表明男性比女性更容易说服上司来帮助他们获得提升。其实女性更加需要帮助，因为她们一般更不情愿自我提升，在工作目标设定上也上进心不足，也更加难以建立有用的关系网。

有才干的人如果无法发挥才干，就很可能丧失干劲，产生离职念头，女性尤为如此。

女性三步晋升法

管理层中拥有女性不仅是公正问题，更是有助于企业创新和拓展新市场。那么如何更好地推动女性进入组织高层管理中呢？休利特给出了3点建议：

1．找到你的赞助者

大多数女性认为，突出的业绩是晋升的主要途径，但研究表明打破天花板最好的一种方式则是找到你的赞助者（Sponsor）——处于更高级别、帮助这些女性获得晋升的人，然而，很少有女性会运用赞助人身份(Sponsorship)来获取晋升。

在组织里找到一个赞助者很重要。他是你的良师益友，在必要时给你指引、力荐你升迁、介绍你认识重要的人物。想要在组织中找到赞助者，女性首先要明白：你必须靠自己的表现和忠诚，才能赢得别人的信任。你可以先看看有哪些主管对你的印象不错，也欣赏你的职场道德。这就需要女性先拿出苦干实干的成绩，才有本钱让别人愿意带着你。这些会体现在日常工作中，比如在该交文件的期限内提交文件、该做到的业绩目标就要做到，从而证明你的付出能让公司更好；而且还要让赞助者知晓你工作上的进展、你对职业生涯的规划，增强彼此之间的相互理解与支持。

2．为女性提供技能和支持

对于那些表现良好的女性员工，企业要给予技能和支持，从而帮

助她们顺利进入管理层。鉴于女性照料家庭的负担，企业应该为女性员工提供灵活的工作时间，比如错开上班时间、鼓励她们在家完成工作任务等。

3．加强对企业丑闻的控制力度

对于女性员工对丑闻的恐惧，可以从企业、法律制度和个人三个方面加以解决：首先，企业应该加强对办公室恋情的管理；其次，法律要规定性骚扰案件的解决方式，并对严重案件采取惩罚措施；最后，男性与女性都要对自身负责，这才是构建领导力的根本。

发展中国家女性更有野心

尽管有文化限制，但发展中国家中具有学历、能胜任工作的女性们也越来越多了。通过对她们的调查研究，休利特发现，发展中国家女性比发达国家女性更有抱负，也比男性更能够忠诚于老板。

休利特所著的《创造生活：职业女性与对孩子的渴求》，更是对商界和女权运动带来了震撼，那些职业女性在获得成功的同时，也付出了巨大的代价。书中调查显示，在1647位高度成功的女性当中，其中有49%人在40岁以后还没有孩子，而她们中有许多人对此深感懊悔。太多的女性追求男性的模式，在20到30多岁时一门心思为事业的成功而奋斗，结果错过了建立家庭、生儿育女的“个人幸福”。休利特对这一问题的提出，在某种程度上，也可被视为下一代女权主义者们所必须要面对的问题。

职场女性在企业管理领域虽迫使管理者重新审视女性在职场中的意义和发展，但仍然未受到广泛的关注（这也是西尔维亚女士没有广为人知的一个主要原因），我们在竭力探求一条通往全球经济复苏的道路上，政治和企业领导者必须意识到女性是解决问题的关键。与其让这些问题束缚女性，何不采取能够帮助女性在职场获得力量、发掘自身潜力的行动呢？

本文原载于《哈佛商业评论》2013年2月刊，原文标题“休利特：职场女性研究先驱”。

女性职场晋升手册

女性要想成功，先重构家庭责任

Rethink What You "Know" About High-Achieving Women

罗宾·伊莱（Robin J. Ely）
帕梅拉·斯通（Pamela Stone）
科琳·安默曼（Colleen Ammerman）| 文
刘筱薇 | 译　安健 | 校　万艳 | 编辑

针对哈佛商学院毕业生的调查显示，阻碍女性高升的一大关键因素是，两性共同存在一个偏见，即女性的首要任务就是育儿。受此观念影响，女性会暂时把事业放在次要位置，男性则想当然地认为，女性不会在职场全力以赴，或她们就该呆在家中照顾孩子。

我们研究职业女性已有20多年。最近我们饶有兴趣地发现，女性的事业、工作与家庭的冲突和领导力的性别差距三大话题突然间受到极大关注。这些话题之所以能引发公共讨论，极大得力于安尼-玛丽·斯劳特（Anne-Marie Slaughter）和谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）的努力。她们各自撰写的《女性为何还不能拥有一切》

（*“Why Women Still Can't Have it All”*）一文和《向前一步》一书引起公众激烈辩论。

关于此类话题的书籍和文章比比皆是，而且不论个人还是组织研究，重点都是两性在商业和其他领域中的差距。但还能有其他见解吗？在哈佛商学院MBA项目招收女性学员50周年之际，我们受此启发，决定特别调研一下哈佛商学院毕业生对工作和家庭的看法以及他们的经历、观念和选择，看看他们的回答能为当前的焦点问题提供怎样的线索。

我们之所以选择分析这些毕业生有两个原因。第一，他们能够进入一流的商学院，客观上说明了他们都成就高、有才华、有野心以及前程远大。此外，由于观察对象毕业于同一所学校，所以他们的竞争环境是公平的，这有利于我们做性别比对。第二，哈佛商学院毕业生所受教育是针对领导职位的，所以他们本身就很精彩的观念和经历还会影响到所在组织的政策、实践和不成文规定的形成。

我们对2.5万多名哈佛商学院毕业生进行了调研，其中MBA毕业生占大多数，这些人是我们的核心研究对象。因为我们主要想研究那些仍是职场人的毕业生经历，所以选择的研究对象为婴儿潮一代（年龄为49－67岁）、X一代（年龄为32－48岁）以及千禧一代（年龄为26－31岁，又称Y一代）。我们的调查显示，人们对女性事业的传统观点与现实并不相符。

男女想要的东西一样吗？

在对生活和事业的追求和期望方面，受过高等教育且极具雄心的哈佛商学院学生并没有多大的性别差距。我们请这些学生告诉我们，他们从哈佛商学院毕业后如何定义成功，以及他们现在如何定义成功。他们所给的答案接近。在他们早期对成功的定义中，与事业相关的回答明显更多：男性和女性提到职称、职务级别和事业成就的次数

大致相当。

但如今再问他们如何定义成功时，不论男女，他们给出的与事业相关的回答减少。只有千禧一代例外，他们提到事业因素的次数还是一样多。考虑到他们毕业仅几年时间，而他们未来职业生涯还有很长一段时间，得到这个结果也理所当然。

但对于X一代和婴儿潮一代，家庭幸福、关系和睦、工作与家庭的平衡、为社区服务和帮助他人现在变得更为重要。以下两个例子可说明这一点。一位如今已进入不惑之龄的女性离开哈佛商学院大概20年了，她告诉我们：“在我25岁时，成功对我来说就是拥有成功的事业。如今我对成功的看法改变很多。我现在认为养育快乐能干的孩子、帮助周围的人和努力工作更有意义。”一位50多岁男性对她的看法深有同感。他早年间认为成功就是“在一家大中型企业当CEO，拿高额薪酬”，现在则变成“保持工作与家庭的平衡以及回馈社会”。当我们请调查对象对其事业和生活的9个方面评价重要性时，不论男女，几乎每个人都说“个人和家庭关系的质量”是“非常”或“极度”重要的。

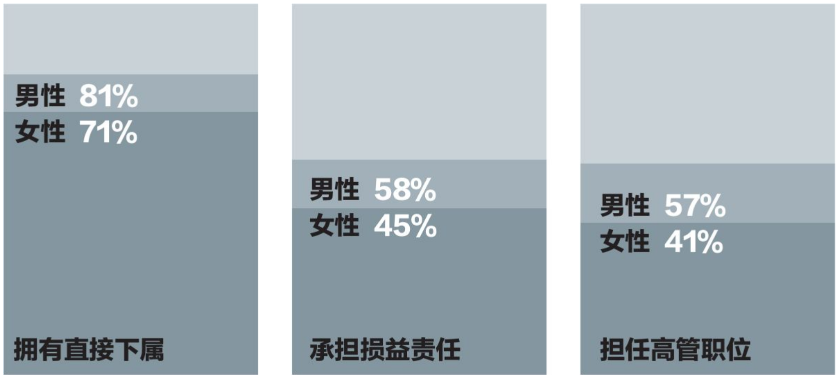
在对事业重要性的看法上，男女调查对象也保持一致。他们对职业生涯中几个主要方面的重要性评价是一样的，比如“富有意义且令人满意的工作”和“事业成就”。大多数人说“职业发展与晋升机会”对他们来说非常重要，而女性更是认为这一方面非常重要。

这些调查结果显示，哈佛MBA学生致力于拥有充实的职业和家庭生活，并不断延续这种价值观。但不同性别的学生实现这一目标的能力却大相迳庭。在做全职工作的毕业生中，男性更有可能获得直接下属、承担损益责任和担任高管职位。撇去那些成功的标准不提，毕竟不是所有人都渴望那种成功，我们发现，女性对自己事业的满意度更低一些。但在上述三代男性中，高达50%到60%的人告诉我们，他们对自己富有意义的工作、事业成就、职业晋升机会和工作与个人生活的协调度，感到“极度满意”或“非常满意”。与此同时，只有40%到50%的女性在这些方面感到同样满意。

考虑到两性在事业成就上的差距，在事业满意度和工作与生活融合度上的性别差距就不足为奇了。关于女性事业停滞不前的原因，一些普遍观点经深度剖析后被证实是不成立的。我们还发现，对夫妻事业与家庭责任分工的期望可能导致女性事业受阻及满意度降低。

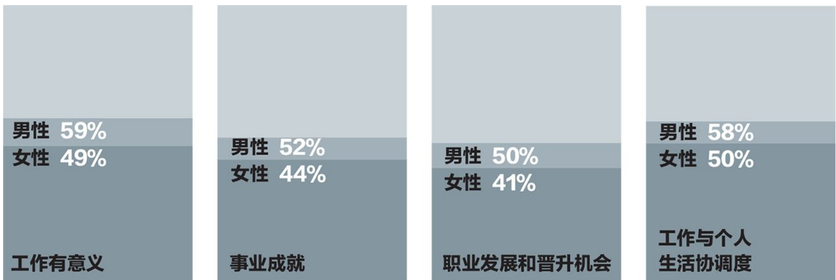
谁的责任重大？

在做全职工作的哈佛商学院毕业生中，男性相比女性更可能拥有直接下属、承担损益责任和担任高管职位。



谁对工作满意？

从以下4个方面看，男性对工作明显比女性更满意。



女性正在选择性退出吗？

长久以来，养育孩子是一小部分女性董事、C级领导者和合伙人

等退出职场的原因。早在丽莎·贝尔金（Lisa Belkin）在2003年《纽约时报杂志》的封面故事中，提出“选择性退出”这一新词汇前，高管们一直认为高潜力女性放弃工作是为了照顾家庭。在20世纪90年代，时任德勤公司CEO的迈克·库克（Mike Cook）就认为，这是公司内仅有10%的女性合伙人候选者的原因，而德勤在之前10年招聘的男女员工数其实是一样的。

但当库克成立一个工作小组去跟进这些数字时，他发现超过70%离开公司的女性一年后仍在做全职工作。仅不到10%的女性退出职场去照顾年幼的孩子。大多数离开德勤的女性员工并没有放弃或暂停事业，她们只是找到了其他工作。（更多细节请见我们的同事罗莎贝斯·莫斯·坎特(Rosabeth Moss Kanter)与简·罗斯纳(Jane Roessner)合作撰写的案例《流程漏洞》(*A Hole in the Pipeline*)。）

20年后，这一误解依然存在。尽管男性和女性实际上对工作几乎同等重视，但认为女性更不重视事业的观点却广为流传。我们发现，77%的哈佛商学院毕业生（其中73%的男性和85%的女性）认为，“看重家庭甚于工作”是阻碍女性职业发展的最大瓶颈。当我们将调研对象的范围缩小到最高管理层的毕业生，或者当我们扩大范围，将高层管理教育项目的毕业生也囊括进来时，所得数据基本相同，说明以上观点确实深入人心。

就像一位而立之年的女校友所讲，导致这种情况的一个重要因素是，“认为女性的主要任务就是育儿的看法根深蒂固，所以她们暂时把事业放在次要位置是合情合理的，而与此同时，她们的男性同事则加快了升职速度”。

但要注意的是，大部分哈佛商学院女校友并没有“选择性退出”去照料孩子。当我们调查X一代和婴儿潮一代女性（她们的孩子很可能年龄在18岁以下并与她们住在一起）的现状时，我们的发现与迈克·库克工作小组的结论基本一致：只有11%的女性离开职场，做了全职母亲。而对有色人种女性而言，这一数字更低，只有7%。在这一群体

内，黑人和南亚女性所占比例位于最低端，仅达4%。74%的X一代女性有全职工作，而对婴儿潮一代女性来说，这一数字为52%，相对较低。当然，她们中有人像其男同事一样，已经退休或缩减了工作时间。这些女性平均每周工作52小时。我们在发现只有很少女性退出职场后想知道，那些退出的人是否非常有可能没有对我们的调研做应答。但多次核对后，我们没有发现任何证明此类偏倚的证据。

即使对于现阶段离开职场去照顾孩子的哈佛商学院女性而言，“选择性退出”也不是对其经历的准确写照。我们的调研数据和其他研究都显示，成就卓越且受过高等教育的职业女性之所以当上母亲后离开公司，只有一小部分人是为了全身心投入为人母的工作，大部分女性则是不得已抱恨离开，因为她们发现自己晋升希望渺茫，遇到了事业瓶颈。公司暗示她们不再适合做“职场人”的方式多种多样，而且非常微妙：她们常被诬陷利用弹性时间休息或减少工作量，或者被拒绝参与重要业务，抑或从自己曾经领导的项目调离。一位将近六旬的女校友如今回忆说：“我放弃第一份工作是因为我休完产假回来后，公司严密监控我的‘母亲时间’。”

另一位40多岁的女性说：“我照顾孩子时找到的弹性兼职工作从来就没有让我实现自己的真正价值。”另一位女性则告诉我们，即使找那样一份工作也是不可能的。“我觉得成功就是成功地融合事业和家庭。我想我可以减少工作时间去做兼职，等孩子长大后再做回全职。但我的行业提供很少，或者根本就没有兼职职位。”还有一位女性讲述了她因能力得不到发挥而离开职场的经历：“我3年前辞职是因为工作没有带给我新挑战，让我觉得很无聊。我得到的评价很高，而且那家公司很喜欢我。兼职女性想要挑战性低、轻松的工作。这种观点先入为主。但我想找有挑战性的、正规一些的工作。做兼职让我脱离了评估系统和晋升轨道。”

是家庭责任让女性无缘高升吗？

我们还想了解辞职当家长如何影响女性的职业轨迹。我们问调研对象在其事业各个阶段中都请过什么假，结果发现28%的X一代女性和44%的婴儿潮一代女性，都曾在某个时期有超过6个月的休息时间去照顾孩子。相较之下，这一数字在两代男性中仅为2%。

女性会离开职场一段时间能够解释为何女性获得高级职位的可能性较小。毕竟，人们常说高级别领导者需要有长年累积的专业经验，而女性之所以不太可能担任高管职位，就是因为她们休息一段时间的可能性较大。但我们决定更深入调查。我们控制了年龄、行业、部门及组织规模等变量，分析了与家庭地位和育儿方式相关的一系列因素，以便明确是什么导致很少女性出现在最高管理层。但我们没有找到任何线索。

我们既调研了这些毕业生是选择做兼职还是休息一段时间去照顾孩子，也追问了他们这样做的次数。我们询问了他们因顾及家庭责任而调整事业的一般做法，比如限制旅游次数、选择更有弹性的工作、放缓事业发展速度、平级调动、辞职或者放弃晋升机会。女性较男性更有可能作出这些决定，但这些因素都不能解释高管人数的性别差距。事实上，在公司等级体系内，最高管理团队的领袖与其下属相比，更有可能因顾及家庭而作出调整事业的决定。撇开事业改动和育儿决定不提，我们甚至还研究了单纯做一名家长，会有什么影响。答案是没有。经过多番调研，我们的核心结论，即哈佛商学院女校友获得高级管理职位的人数不及男校友，仍没有改变。

我们不认为这些出人意料的发现就是这一课题的最终结论。但它们的确说明，我们在以下两个问题上需要更缜密的数据。一是职场男性和女性如何在家庭和事业之间进行权衡并作出决定；二是如果我们知道家庭责任对男性及女性事业的影响，他们的生活将如何进行。我们并不是要证明个人对工作和家庭的取舍与他们事业成就毫无关联。但有一点很清楚：传统观点不完全成立。在接下来的调查中，我们将进一步研究这一课题。此外，我们希望其他研究人员也开始这方面研

究。

性别差距仍在延续

尽管有资格和资历的女性，在各行业、不同机构获得最高职位的人数在上升，尽管许多组织致力于培养高潜力女性雇员，在晋升高级职位方面，男性和女性之间仍存在性别差距。

在商业世界里，《财富》1000强企业的CEO中，女性所占比例只有5%，而且她们中的有色人种女性屈指可数。20%的专业服务公司CEO为女性。在这一领域的两性差距虽较小，但仍很明显。

此外，尽管公众对董事会女性成员非常感兴趣并极关注她们，但在《财富》500强企业中，女性所占董事会席位不到20%，而且她们的人数只是在近些年才上升一些。有色人种女性在《财富》500强企业董事会中所占席位更少，不到5%。

从受过高等教育女性的职业轨迹，到女性领袖的经历，再到组织结构和文化对女性晋升的影响，学者正研究这一系列课题，以便更好地了解性别差距为何仍在延续以及如何消除差距。

资料来源：Catalyst

男女对工作和家庭的期望不一致吗？

我们还想更多了解事业满意度和工作与生活融合度方面的性别差距，所以我们调查了研究对象从哈佛商学院毕业后，事业刚起步时的期望以及他们在之后岁月里的经历。终于，我们发现一些线索，可以说明为何女性和男性不能同样实现自我价值。

超过一半X一代和婴儿潮一代男性称，他们离开哈佛商学院后，希望自己的事业比配偶或伴侣的重要。在这两代毕业生中，大多数（83%）称自己已婚，而因为我们没有关于他们性取向的可靠数据，所以我们假设他们的伴侣都是异性。因此，我们称这些男性有“传统的”职业期望，并以此指代男性事业比较重要的家庭结构。

值得注意的是，相较白人男性，这种期望在有色人种男性中并不十分普遍。相比39%的前者，48%的有色人种男性预计配偶的事业和自己的同等重要。与此同时，不分种族和出生年代，大多数女性都认为自己的事业和伴侣的一样重要。只有7%的X一代和3%的婴儿潮一代女性期望女性事业可以比男性的重要，持此种观点的男性则更少。我们称这种结构偏“激进”。

在这一方面，多数毕业生选择了传统生活。将近3/4的X一代和婴儿潮一代男性称，他们的事业确实更重要，这一数字比他们中之前如此预期的人要多。同时，很多要求事业平等的女性期望落空。尽管大部分X一代和婴儿潮一代女性称，她们与伴侣处在平等或激进的关系中，但其余人认为她们的事业遭到轻视。这一比例（40%）几乎是离开哈佛商学院后，期望接受传统模式者的两倍。调查结果在不同种族人群中差异非常大，比如黑人女性最不可能找将自己的事业视为优先重要的伴侣。

我们曾问过一组有关育儿的问题：离开哈佛商学院后，期望拥有伴侣和孩子的毕业生（91%）原本预期怎样分担育儿责任，以及他们实际上是怎么分担的。我们发现，所有研究对象在这方面的期望都比对事业重要性的期望更传统。他们从哈佛商学院毕业后，超过3/4的男性期望伴侣能够负起育儿的大半责任。抱有此类想法的黑人男性人数则要少一些。同时，约一半女性期望她们负责大部分育儿工作。拉丁裔女性（40%）期望承担主要育儿责任的人数最少。

对育儿的期望也许能解释，为何原本追求事业的女性毕业生接受了传统模式。大约一半期望事业平等的女性也认为，她们应在家庭中

做大部分育儿工作。但是如果女性的首要任务是育儿，其事业的重要性就很有可能会不及其伴侣的事业。这大概就解释了为何她们的职业满意度更低。

最终还是传统家庭模式占了上风。大部分X一代和婴儿潮一代女性都负起了家庭中主要的育儿责任。X一代和婴儿潮一代男性中，称其配偶接受如此安排的人更多。黑人男性和女性接受传统模式的可能性最低。他们的比例比以上数据低了大概15%到20%。

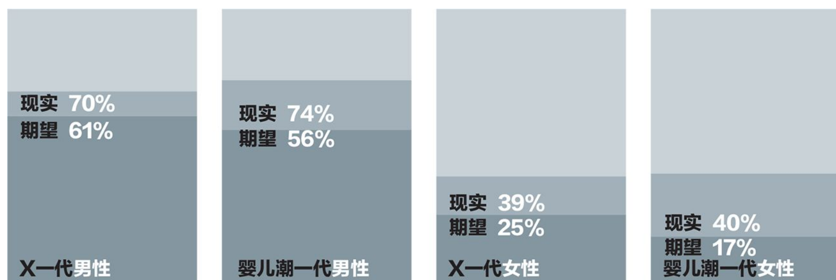
尽管期望以传统方式分担育儿责任的女性，比期望以传统方式安排事业重要性的女性多很多，男性和女性在这两方面都相差甚远。女性可能更期望两性平等，也更可能发现期望破灭。我们还看到，男性事业较成功无疑也使女性看到其期望与现实之间差距的加大。她们中太多人见证了伴侣的事业腾飞，而自己的则相形见绌。

不管解释为何，这一落差让男性和女性都付出了心理代价。相比抱有平等期望并在家庭中拥有平等伴侣关系的女性，最初抱有平等期望但最后接受更为传统模式的女性，对其职业发展更为不满。

除了那些事业与其伴侣平等，而且担负同等育儿责任的女性，总体来看，女性较男性对自己的职业发展更为不满。相反，期望传统模式，实际上却保持平等伴侣关系的男性比实际接受较传统模式的男性更为不满。这也许反映了一个根植于文化中的理想模式，即工作是男性的特权。的确，处于传统伴侣关系中的男性对事业满意度会更高，而接受如此安排的女性满意度则较低，不管她们当初是如何期望的。

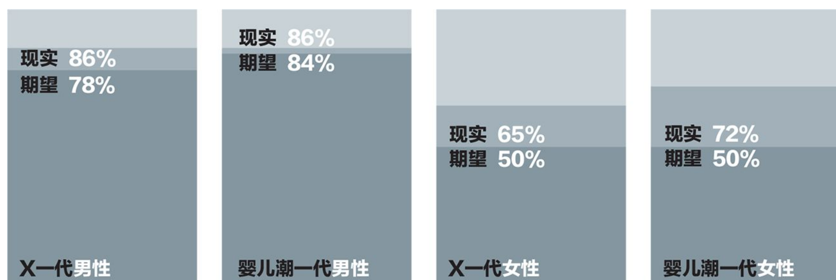
针对“传统”事业取向的不同期望和实际情况

绝大多数男性期望处于“传统”伴侣关系中，这样他们的事业就会比伴侣的更重要。他们的期望甚至被过多满足。极少数女性期望伴侣的事业更为重要，但对大约40%的女性而言，这就是她们的实际情况。



针对“传统”育儿观点的不同期望和实际情况

大部分男性期望伴侣担负主要育儿责任。他们的期望都得到满足，甚至被过多满足。在X一代和婴儿潮一代人中，黑人男性有如此期望的人数和此类实际经历的人数相对要低，分别占68%和72%。一般女性期望负起育儿大部分责任，超过2/3的女性接受了这种模式。然而，在黑人女性中，只有53%的人主要负责育儿工作。



千禧一代会改变现状吗？

现在事业刚起步的青年可能会改变职场规则，这一想法让人期待。毕竟，仅仅几代人以前，女性还无法接受高等教育并被许多工作拒之门外。难道性别平等的观点不会随着时间推移而得到普及吗？很可惜，从我们对千禧一代MBA毕业生的调研结果来看，我们认为不会这么简单。这些男性和女性在事业和人生初期所期望的成功和他们前辈的想法一样矛盾，并且不切实际。

这并不是说他们的观点完全一样。在所有哈佛商学院毕业生中，

千禧一代男性相比更年长的男性，期望自己的事业更重要的可能性较低。他们也不太可能期望其伴侣做大部分育儿工作：1/3的人希望负同等责任，只有22%的X一代和16%的婴儿潮一代男性持同样观点。千禧一代还有其他特殊之处：当我们问他们现在如何定义成功，他们给出职称、进入最高管理层或类似有关地位的回答的次数比年长者少。

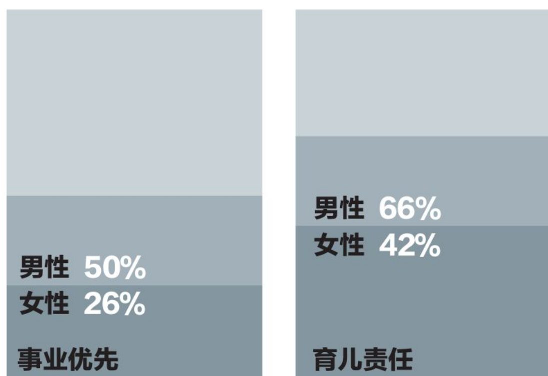
但就像他们的前辈一样，最年轻一代男性的期望还是比其女性同学要传统。3/4的千禧一代女性期望自己的事业至少比伴侣的更重要。尽管2/3的千禧一代男性期望伴侣负责大部分育儿工作，但不到一半（42%）的千禧一代女性预计她们会那样做。

我们要强调一下，42%仍是一个相当大的比例，而且这些年轻女性可能会发现自己因承担大部分育儿责任而事业重要性降低，就像X一代和婴儿潮一代女性所经历的一样。只有10%的千禧一代毕业生生育了孩子，而且他们还处在事业初期，所以我们还不知道这些期望与现实出现落差后，最终又会如何演变。但就以往年代的人的情况看，改变不会很快出现。

千禧一代也期望维持“传统”伴侣关系吗？

一半千禧一代男性期望自己的事业比伴侣的重要。只有1/4的千禧一代女性期望伴侣的事业更重要。（左图）

2/3的千禧一代男性期望伴侣承担大部分育儿工作。不到一半千禧一代女性期望她们负主要责任。（右图）



研究介绍

“哈佛商学院学生毕业后生活及领袖路”调研始于2012年10月，结束于2013年2月底。调研对象为MBA、DBA及PhD毕业生以及高层管理教育项目中一系列领导力培训项目的毕业生，总计超过2.5万人。其中，MBA学生人数最多，他们是我们的核心研究对象。

我们调查的女性校友大概有1.2万人。与此同时，我们分层随机调查了1.4万名男性。大概有1万名婴儿潮一代和1万名X一代毕业生参与调查，另外一小部分调查对象为千禧一代和年龄超过67岁的毕业生。调查应答率为25%——在同类调查里算是高的应答率。应答率在不同年代的调查对象中相差不大。按照标准报告程序，本文所有百分数已加权。我们还在文中分析了调查结果，以了解不同种族的毕业生观点和经历有何不同；本文记录了不同种族之间非常明显的差异。

研究团队为查找可能存在的无应答偏倚（指参与调查的人与受到调查但没有参与的人之间的系统差异），多次分析了调查结果。我们没有发现任何证明此类偏倚的证据，而且我们确信这些结果准确反映了哈佛商学院毕业生的观点。

破除偏见，改变现实

女性最大的职业障碍就是她自己的看法，这已成为一种共识，而且不论男性还是女性都认同这一看法。从“选择性退出”到“战略撤退”，我们谈论女性事业的方式往往倾向于强调她们情愿减少参与或放弃机会、项目和工作。导致她们如此抉择的前提似乎是女性相比男性更不在乎事业，或者为人母的女性不想从事重要且有挑战性的工作。

但是这种编造的论点不能反映事实，至少对哈佛商学院女性而言，那不属实。我们甚至大胆认为，对其他许多受过高等教育、以事业为主的女性来说，那些谈论都不属实。从哈佛商学院毕业的女校友极度看重事业成就和工作中自我价值的实现。她们还要求其事业应与伴侣的事业同等重要。就像工作之余的生活（包括家庭关系）对男性很重要一样，对她们来说也如此。

那为什么我们还是在这些成就很高的人中，发现高管层人数的性别差距呢？答案似乎不是女性离开职场是因为她们要当全职母亲，其实只有相当少的一部分女性会这么做。她们进入最高管理层可能性更低的原因也似乎不是女性（或男性）为履行个人和家庭义务而不得不调整事业，比如不再做全职工作或者暂缓晋升速度。

我们呼吁组织就事业成就存在性别差距问题，制定更全面的解决方案。刚做过兼职或休息了一段时间的女性应有更多进入全职工作状态的切入点，而公司须提供一定帮助。我们的调研结果明确说明，公司除了实行弹性工作时间和其他“服务家庭”的政策外，还应有更多措施留住并培养高潜力女性。

女性正在向前迈进一步。大多数位于最高管理层的女性已经做到了，她们像男同事一样，既担负起家庭责任，也能长时间工作。女性想要更有意义的工作，更有挑战性的任务以及更多职业发展机会。安

尼 - 玛丽·斯劳特指出，现在是公司该向前一步的时候了。它们应在一定程度上考虑，如何将不分员工性别或育儿角色的公平竞争环境制度化。

公司应警惕那些心照不宣但又严重束缚女性职业发展的观点。很多人认为雇用高潜力女性比雇用同等素质的男性风险更高，因为她们为人母后较容易放弃事业。这种看法是女性面临的又一偏见。一位而立之年的女性称，“我想过不戴订婚和结婚戒指去面试，这样面试官就不会对我有先入为主的印象，以我现在的生活状态判断我的敬业程度。”

但应承认，人生进入这一阶段后非常困难，而且让人心理负担很重。对家庭生活和关系所作的决定往往是极度个人化的。“向前一步”是女性奋战职场的战斗口号，但通过我们的调查，我们认识到谢丽尔·桑德伯格的另一口号，“让你的伴侣成为真正的伴侣”也同样关键，而且更适合年轻又看重事业成就的女性，因为她们想要获得有意义并让其充分展现自我价值的事业。

很多哈佛商学院女校友认为，自己处在比伴侣事业低一等的关系中，这与多数人毕业时的预期往往相悖。我们觉得这一发现很有意义。这说明处于不太平等伴侣关系的女性会感到非常失望，尤其是当她们的事业可能因此停滞不前的时候。女性可能因事业受阻而从事更多育儿工作，这让她们默认了自己的配角地位，并把自己的工作放在次要位置。

与此同时，男性作为家庭一分子，负起养家重担并减少和家人团聚的时间，因此感到压力很大。在我们的研究中，我们听到很多男性称，他们因想和孩子团聚时间多一些、工作时间少一些，遭到公司甚至社会的谴责。一位32岁的男校友称：“我为保持家庭与工作的平衡而努力，可现在，我在职场和家中都不受欢迎。”

简言之，我们不仅发现男女之间存在事业成就和满意度差距，还发现女性对其未来事业期望与其实际事业发展情况的差距。从哈佛商

学院毕业的男性和女性在事业起步时有很多共同点，比如拥有MBA学位、志向高远和为成为领导者而准备充分。但两性事业轨道为何差距如此之大？也许现在该在家庭、职场和校园里开诚布公地谈一谈了。

补充阅读

《哈佛商业评论》往期相关文章：

《为何男人比女人更易升职》

Why Men Still Get More Promotions Than Women

埃米尼亚·伊巴拉、南希·卡特、克里斯汀·席尔瓦｜文

《哈佛商业评论》英文版2010年9月刊

《董事会需要更多女性》

鲍里斯·格鲁斯伯格、黛博拉·贝尔｜文

《哈佛商业评论》中文版2013年8月刊

《“她领导”崛起的隐形障碍》

埃米尼亚·伊巴拉、罗宾·埃利、德博拉·科尔布｜文

《哈佛商业评论》中文版2013年9月刊

《工作生活，尽在掌握》

鲍里斯·格鲁斯伯格、罗宾·亚伯拉罕斯｜文

《哈佛商业评论》中文版2014年3月刊

《**3**步解决技术行业多样化问题》

Hacking Tech's Diversity Problem

琼·威廉姆斯｜文

《哈佛商业评论》英文版2014年10月刊



罗宾·伊莱是哈佛商学院工商管理系Diane Doerge Wilson教席教授，兼文化和社区研究院高级副院长。帕梅拉·斯通是纽约市立大学亨特学院和毕业生中心社会学教授，著有《选择性退出？为何女性放弃事业去当家庭主妇》（*Opting Out? Why Women Really Quit Careers and Head Home* ）一书。科琳·安默曼是哈佛商学院性别倡议项目副总监。

本文原载于《哈佛商业评论》2014年12月刊。

职场女性的“外战”与“内战”

文｜刘筱薇

笔者的姐姐大学本科毕业，并在澳洲留学两年，回国后一直处在找工作的状态。笔者的母亲坚持让她从事幼儿教育行业，因为“那是适合女生的工作”。而进入“女生”的行业后，她感到这一行不仅辛苦，而且薪资并不令人满意，尤其是对海龟而言。她因此陷入事业瓶颈期，并最终选择了辞职。最近，她结婚了。婚后，她重新制定了职业规划，目标是寻找轻松、简单的工作，并决定生育后退出职场，回归家庭。新家庭对她的要求同样是有一份稳定、离家近的工作，保证生活的重心是围绕家庭的。至于工作是什么，是否适合她长远发展，那似乎并不是重点。

像笔者的姐姐一样，很多中国女性即使为进入职场精心准备，比如接受高等教育、规划职业道路，但真正开始工作，仍感到力不从心。其实不仅在中国，受过高等教育的西方女性在职场打拼，也遇到种种预料不到的困难，并最终选择终结自己的职业生涯。《纽约时报》高级专栏作家丽莎·贝尔金(Lisa Belkin) 就曾于2003年《纽约时报杂志》某期封面故事中，用“选择性退出”（Opt out）一词描述以上情况，并以此暗示女性相比男性更容易放弃工作，或对重要且更有挑战性的工作兴趣不大。

但在《哈佛商业评论》2014年12月刊中，《女性想要成功，先重构家庭责任》 一文作者指出，高潜力男性和女性对事业的重视程度

几乎没有差别。作者通过调查追访哈佛商学院毕业生，其中大概1.2万为女性，发现在X一代和婴儿潮一代女性当中，只有11%的女性离开职场，做了全职母亲。事业刚起步的千禧一代女性更是期望自己未来的事业比另一半更重要。尽管如此，总体来看，受调查女性较男性对事业发展的满意度更低，而且工作表现与晋升力度与男性也有一定差距。比如在《财富》1000强企业的CEO中，女性所占比例只有5%，而在《财富》500强企业中，女性所占董事会席位不到20%，而且她们的人数只是在近些年才略有上升。不得不承认，在晋升高级职位方面，男女之间仍存在显著的差距。

那么，问题出现了：为什么高潜力女性和男性拥有几乎同等的事业心，但实际表现却让她们自己都大失所望？笔者认为，原因有两方面：一是性别偏见对女性的压制，这属于外部大环境对女性权力的掠夺之战；二是女性自动吸收偏见，并通过排斥同性或模糊自己的性别，来争取男权社会肯定，可以说是女性内部之战。在多个女性研究和实例中，我们都可以看到这两场战争的进行。

1、外战—女人的战争

《第二性》是法国女权运动的创始人之一西蒙娜·德·波伏娃（Simone de Beauvoir）最重要的著作。这本书被誉为“有史以来讨论妇女的最健全、最理智、最充满智慧的一本书”，甚至被尊为西方妇女的“圣经”。波伏娃立足于人类意识的宏阔视野，从神话、文学作品中捕捉男性意识，对两性的人类文明进行了探索并指出男人如何通过将自己定义为自我，将女人定义为他者而确立男性的本体地位的。她写到：“定义和区分女人的参照物是男人，而定义和区分男人的参照物却不是女人。她是附属的人，是同主要者相对立的次要者。他是主体、是绝对，而她则是他者。”可以说，“一个人不是生而为女人，而是造就成女人”。

波伏娃认为，在父权制度和父权意识的统治下，女性的社会身份是建构的，内在性的，不能走出家庭，进入父系社会。她的内在性从生物学角度而言源于她的生育功能；从历史角度而言源于历史的劳动分工：抚养幼儿。

而对哈佛商学院毕业生的调研中，研究者的确发现，77%的毕业生（其中73%为男性，85%为女性）认为，“看重家庭甚于工作”是阻碍女性职业发展的最大障碍。一位女校友称，“认为女性的主要任务就是育儿的看法根深蒂固，所以她们暂时把事业放在次要位置是合情合理的。”

另外，大部分“选择性退出”的职场女性其实是抱恨离开，因为她们晋升希望渺茫，并被公司误解为效率低下、不思进取的员工。比如，一位哈佛女校友回忆，“我放弃第一份工作是因为我休完产假回来后，公司严密监控我的‘母亲时间’。”另一位女性告诉研究者：“我照顾孩子时找的兼职工作从来没有让我实现自己的真正价值。”更有女性称，即使找那样一份工作也是不可能的。这些实例都在暗示一个根植于父权社会中的偏见，即工作是男性的特权，女性负责照顾家庭和育儿。

2、内战—女人的战争

笔者经常听到很多职场受挫的女性劝慰自己和他人时，说“女人不要太拼事业，干得好不如嫁得好”，或者“男人负责养家，女人负责貌美如花”之类的言论。与之相对，一些发展较好的女性则选择隐匿自己的性别，或者自称女汉子或男性，以便在男性主导的职场中，寻求妥协与合作机会。不论如何，她们其实都在肯定一个对自己不利的大环境，从而助推形成了一种双输局面。 高调宣扬第二性的女性只能不断加深职场性别偏见，并让事业心更强烈的女性感到危机。这些女性处理性别偏见的方法通常为与男性靠近，疏离同性。

比如在《哈佛商业评论》2014年10月刊中，有作者提到现雅虎CEO玛丽莎·梅耶尔在谷歌工作期间，被问到作为公司仅有的几位女性程序员感觉如何时，她的标准答案就是："我在谷歌不是女孩，是电脑怪胎。"而一旦有人问玛丽莎怎样鼓励更多女性进入技术工程领域，她回应说自己更关注让男性和女性都成为工程师。

同样，在中国，随着更多女性进入职场，也有很多人为融入男性主导的职场，或否认，或回避自己的女性身份。作为女性本身似乎就是一种原罪。比如网络红人奶茶妹妹进入职场后，高调宣称自己不是女性，从小被称作"儿子"。另外，最近也有一位中国女性CEO称，在职场打拼性格比性别更重要，并给出什么性格适合什么样工作的"矩阵"。这也是一种以模糊性别回避职场性别偏见的态度。

然而，事业心强的女性对性别的否定和回避不仅无益于解决职场性别差距问题，而且加剧了女性内部的战争 ，既限制了其他职场女性的发展，长远来看也会有损自身在职场的发展。

笔者的建议是，职场女性面对性别偏见，如女性本不属于职场，或女性不该过于强势，并应负主要家庭责任等，1）应接受自己在职场中作为女性员工的身份，而不是向男性身份靠拢；2）应直面男女在职场的不公，而不是忽视或否认，甚至认同这种不公。

简而言之，职场女性应该团结起来，要求改变，共同争取更多权益，比如同等晋升渠道，生育后的福利与晋升权利，男性职员应负担同等家庭责任等，才能不仅让自身发挥更大潜能，赢得更多权益，并营建一个更公平、更美好的社会。



刘筱薇是《哈佛商业评论》中文版编译。

女性职场晋升手册

刚柔并济领导力："她"崛起

李秀娟 | 文

到底女性领导者该像男人还是该像女人？过去女性领导者更倾向学男人的刚性，像个"铁娘子"。随着时代的发展，"柔性化"的领导者特质开始受到推崇，有效的领导力模式不再局限于传统的"刚性"特质，多元化时代要求领导者更多协作，更加相互依赖。无论男女，刚柔并济的领导力将大行其道

过去10年间女性领导者数量的崛起日益引起关注。1999年惠普公司第一位女性CEO卡莉·菲奥莉娜走马上任，她也是第一位领导《财富》世界500强前20企业的女性；而惠普公司的现任CEO梅格·惠特曼也同样是一位杰出的女性领袖。出生于印度的美籍亚洲人英德拉·努伊2006年担任百事公司CEO，2011年IBM迎来了第一位女性CEO——罗睿兰。2012年7月，38岁的玛丽莎·梅耶尔被任命为雅虎的CEO。女性开始在《财富》世界500强的领导层中引领风潮。

随着女性领导者的崛起，约翰·吉泽玛（John Gerzema）和迈克尔·安东尼奥（Michael D'Antonio）在他们的新书《雅典娜学说》（以希腊女神的名字命名）中提出了一个有趣的观点，即女性的价值在未来优势凸显。根据他们在全世界范围内针对6.4万名对象采取的

调查结果显示，传统的女性领导力和价值观正变得比过去的男子气概更受欢迎，因为我们所生存的环境正在走向一个更加相互依存、透明的景象，要求我们应用更加灵活、协作和注重培养的领导方式。无论是男人还是女人都需要采用一种强调合作、长远思考和灵活变通的领导风格。全世界的领导者们，不论性别，都开始学习女性的思维方式和价值观以期达到更好的领导效果。

但真的是这样吗？

领导者等于男人吗

长期以来，领导者几乎和男人画上等号，许多领导力理论也大多集中关注具备刚性素质的领导人。40年前，埃德加·沙因(Edgar H.Schein)将管理者的相关特点分为偏刚性、偏柔性和偏中性，让男性和女性管理者对相关特点的列表进行打分分类。结果显示，“刚性特质”要比“柔性特质”更加符合被预期成为领导者的特质属性。这些发现在时过20年后依然有效。

最近一项包含69个研究对象的变量分析检验了领导力文化中的刚性因素，结果确认了领导力风格依旧整体偏“男性化”的刻板印象。传统认识中偏“女性化”的柔性领导风格往往被认为和管理角色不相关甚至是对立。这些观点认为柔性化的特质是女性在管理角色中最大的短板，使得她们在“领导角色”和“性别角色”中产生了认知偏差。

许多研究都强调关注女性领导行为，因为传统刚性领导角色推崇所导致的不利因素。社会科学家长久以来都相信，男性和女性在社会行为中因性别不同而起着不同的角色作用。所谓性别角色是指社会共同认知下，对男性和女性的行为准则有着相应的期待和评判标准。社会角色理论提出，女性往往被赋予社会型的期望，如关怀的、助人的及温和的等特性；而男性则往往被定义为事务型，偏向于决断、控制及自信的印象，一旦谁表现出了与其性别角色不符的特性，就会得到

社会的负面评价。从领导力结果来看，即使表现行为一样，因为性别角色的差异，男性和女性会因为同样的行为而受到差异化对待。

这种女性性别角色和领导力角色的不相容被解释为角色一致性理论。女性在社会期望中的性别角色和工作中的领导力角色的矛盾甚至不相容，使得女性领导面对“双重偏见”。即若女性为了扮演好领导的角色而偏向表现领导力所要求的刚性，她会被批评为不像女人，因为她违背了社会对女性性别角色的期望；但若她表现出女性的特质，她也会被批评为“太女人”，不适合当领导。无论在何种情况下，女性都会得到负面的评价，这种刻板僵硬的性别角色的定义和期望也会导致管理失效，特别是在女性领导者拥有男性下属时更为强烈。所以女性领导常会面对两边不讨好的困惑，从而丧失了理应被正确利用和认可的价值。

30多年前，《华尔街日报》用“玻璃天花板”一词，描述公司和机关团体中限制女性晋升到某一职位上的无形障碍。许多研究做出的结论是，女性在企业的职业道路上会碰到“玻璃天花板”，很多企业没有给予女性平等和充分的表现及培养机会。同时，因为一般的员工包括男性和女性，更容易接受男性上司，女性领导必须付出多倍的努力和牺牲，才能得到企业的认可。许多还在挣扎的女性往往会感觉到“玻璃天花板”和性别歧视的存在，于是许多女性领导索性把自己变成花木兰。也有许多女性为了保留自己的“社会角色认知”（Social Identity），害怕被拒绝，宁愿划地自限，将自己局限在传统的女性角色中，为自己设下心理天花板。

女性领导者该像男人还是女人

近年来女性领导者在中国企业中呈上升趋势，但大多仍局限于中低层职位，能攀登到高峰的女性领导依旧很少。

研究发现，许多媒体在介绍成功商业管理者时，对成功的标准明

显“男女有别”：对于男性，会更多关注其职业道路和领导风格；对于女性，媒体则更关注她们作为管理者、妻子和母亲所面对的问题和困扰。成功的男性可以歉意地表示对家庭的亏欠；女性高管则不同，必须取得事业与家庭的双重成功才算成功。男性的成功似乎理所当然。女性领导则可能面对性别认同的危机：我到底先是女人还是先是领导？

在我的研究中，女性领导和男性领导都具备类似的特点，例如“自信、活力、积极实现、努力工作、雄心勃勃”等。在媒体眼中，成功的女性管理者都非常进取，但社会还期望她们刚柔并济。如果她们的表现不像女人，就可能会被评论为“没有女人味、攻击性强、强硬、不和蔼、男人婆”；但倘若她们在服装、情绪和对员工的培养方面保持女性特点，又可能被判断为太感性，不适合担任领导。成功的女性领导必须在“是女人，但又不能表现得太女人”的钢丝上艰难前行。除了拥有男性化的管理特点，女性管理者还必须让别人时刻注意到她的女性气质。

随着时代的进步发展，刚性和柔性的领导力方式存在何种差异？今天是否刚性特质依然是领导力的主旋律？过往印象中偏女性化的柔性管理在如今职场中的重要性日益凸显，所以我们需要在新时代背景下重新检视刚性及柔性特质特征。

究竟人们眼中所观察到的女性与男性两种性别化特质会如何影响人们对一个领导者的观点？过去的许多研究都认为，女性领导者因为受限于性别刻板印象（Gender Stereotype）与角色一致性（Role Congruity Theory）等观点，因而在领导效能的评判上被低估了。伊格·卡劳（Eager Karau）在2002年的研究显示，由于人们对性别的刻版印象，使得女性在先天上被认为不符合一个领导者所应具备的角色特质；而这种先于个人性格特质的偏见，会进一步反映在人们对女性领导人的低估上。这种源于性别偏见或角色一致性的观点，是立足于男女性别对立面上的，它忽略了个人可能同时拥有两种性别特质所造

成的影响，因而无法反映为何愈来愈多的人期待着拥有女性特质的领导人出现。

鉴于过去研究立场的不完整性，我们进行了一系列的三个研究来回答有关性别特质与领导有效性的重要问题:领导人身上所具备的男性化与女性化性别特质，将如何影响人们所感知的领导有效性？我们在消费品行业中挑选了较有代表意义的两家公司作为研究对象，一家是以女性化组织出名的公司——玫琳凯，而另一家则是相对处于综合性环境的辉瑞。总共有128位男女中高层经理和他们的548位男女下属参与这个研究项目。

在第一个研究中，我们首先重新检视了发展于上世纪70年代的Bem性别角色特质表（Bem Sex Role Inventory）是否能有效区分人们对男性与女性性别特征的认知（见表：Bem性别角色特质 ）。性别学家桑德拉·贝姆（Sandra Bem）提出性别角色的概念，认为每个人都可以展现出不同程度的刚性化角色与柔性化角色程度，并影响个人各方面行为的表现。

在第二个研究中，我们分析了性别特质，即刚性化特质和柔性化特质与领导力效果之间的关联。我们衡量了下属对于领导者的信任和满意度以及包含四个维度的转型领导力——是指领导者激发追随者的潜能与动力，使其转变为能积极实现目标的个人。转型领导力模型是，近20年来在领导力模型研究范围内被无数次验证为最有效的领导方式之一。领导者以个人魅力或团队激励，使部属感受任务的重要意义与责任，并激发个人的更高内在需求，从而为达成团队或组织目标而努力。

我们研究结果表明，柔性特质与刚性特质对转型领导的各方面，如理想化影响、个别关怀、激发鼓舞、智性刺激等方面都有显著影响。刚性化气质对于转型领导力中的理想化影响力和鼓舞性激励有着更为显著的影响。而柔性化气质对于转型领导力中智力激发、个性化关怀、领导者与员工的相互关系、信任、领导力有效性，以及领导力

满意度方面有着更为显著的影响。此结果显示了刚性特质与柔性特质都是影响领导行为评价的重要因素（见图1：转型领导力 ）。

在第三个研究中，我们更进一步检视了性别一致性理论在过去研究上的不足，亦即过去的研究总是将男性与女性放在对立面做比较，或者把女性特质与男性特质放在对立面做比较。我们认为，一个评价最佳领导者的问题不是“他像不像个男人或她像不像个女人”那么简单化，事实上我们每个人身上都有男性化（刚性）和女性化（柔性）的特质，只是高低程度的组合不一样。

我们将此刚性特质和柔性特质类型通过矩阵分为四类，依次表述领导力类型中刚性和柔性所占比例对于领导力效果的影响（见图2：刚性特质和柔性特质类型矩阵图 ）。刚性领导一般注重任务导向，而柔性领导则注重人际关怀导向；刚性领导一般与权力、独立、理性和执行相关，而柔性领导则偏向温柔、关怀、鼓励等。偏刚性的领导在工作规范及执行力上较具优势，而偏柔性的领导则在关系的建立及对下属的激励上较具优势，刚柔并济的领导同时具备双向的优势，可以体现出最强的领导力。

研究结果显示，当领导者为女性时，高刚性特质会比低刚性特质更好，而高柔性特质也会比低柔性特质更好；换句话说，对女性领导人而言，刚性特质上的性别角色不一致是正面的，但柔性特质上的不一致是负面的。女性领导可以像男人，但如果不像女人是不行的。同样，当领导者为男性时，高柔性特质会比低柔性特质更好，而高刚性特质也会比低刚性特质更好，亦即柔性特质上的不一致有正面效果，而刚性特质上的不一致有负向效果。也就是说男性领导一定要像男人，但如果能加上柔性管理，效果更好。此项研究结果清晰传达了一个信息，领导者不仅要符合自身与生俱来的性别角色，也要符合另种性别所拥有的特质——一个领导者，拥有刚柔并济的形象，是必须的。

传统的角色意识往往限制了女性在领导力方面的发挥，认为柔性

特质会导致顺从或是情绪化的管理。过往的优秀女性领导者往往都具备很好的刚性领导素质，由于社会默认的潜规则和自身定位的矛盾而压抑自身的柔性管理特质，她们或许会被视为是成功的但却是不讨人喜欢的。“她很能干但大家都不太喜欢她”，这就是许多成功女性的困扰，因为她为了任务导向而忘记了温柔。随着时代的变迁，女性领导者的柔性特质的优势在当今社会中已经变成有利因素，我们可以看到偏重权威和命令式的刚性领导方式已经慢慢被改变，越来越多的公司开始注重柔性管理。刚柔并济型的领导亟亟可需，这种刚柔并济的效应在女性领导身上可以得到更加有效的发挥和利用。

成功的女性领导者都认为自己具备感性的女性特质，但同时也融合了坚持不妥协的一些刚性特质。这种刚柔并济可以促使女性领导者在矛盾中寻求平衡，可以平衡刚与柔、理性与感性等相反的力道，能够兼容、把握与化解不同方向的不同力量，能够融合矛盾、冲突的力量，化成一种更加平衡、融通的能力。这种刚柔并济展现出一种惊人的平衡领导力——在商业社会中平衡刚与柔，平衡家庭与事业，平衡自己与他人，平衡做事和做人的力道。同样，成功的男性领导必须是刚性的，但如果他能发挥柔性的特征也同样可以在领导力及其行为效果上更加有效，更易于沟通和取得协作。

BEM性别角色特质

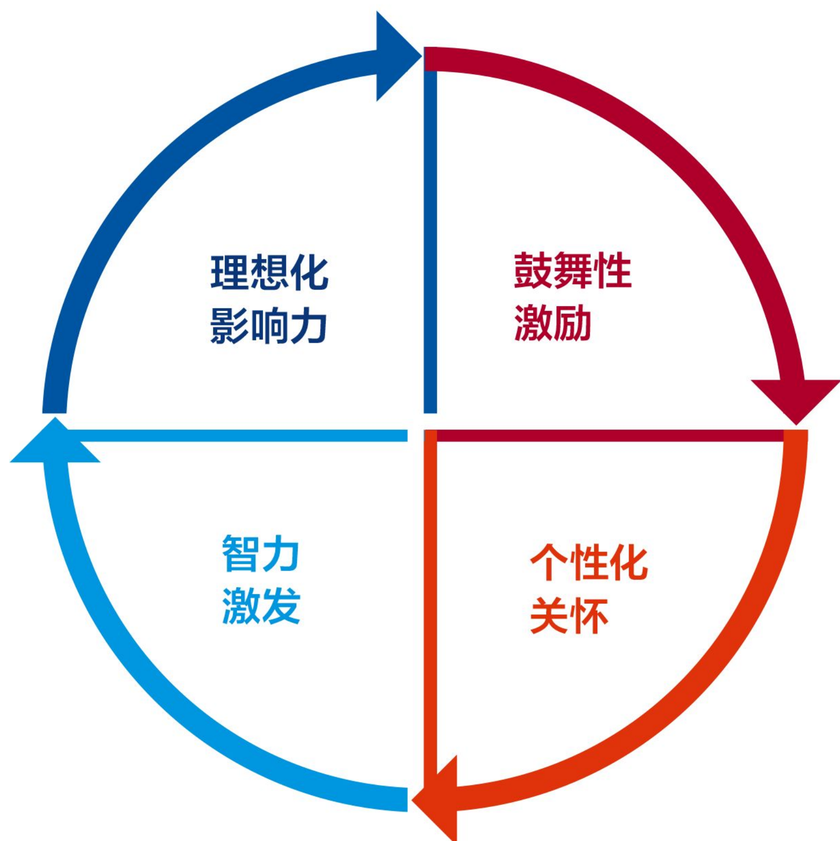
刚性气质特征	柔性气质特征	中性气质特征
举止像领导的	有感情的	有弹性的
进取的	欢愉的	自负的
有雄心的	孩子气的	自负的
分析能力强的	有同情心的	保守的
坚持的	不吐秽语的	友善的
运动型的	乐于抚慰受伤害的情感	快乐的
有竞争心的	有女人味的	愿助人的
坚守自己信念的	受人赞赏的	没有效率的
支配的	温柔的	嫉妒的
有力的	容易受骗的	可爱的
有领导能力	爱小孩的	喜怒无常的
独立的	忠诚的	可信赖的
我行我素的	对他人的需要敏感的	隐密的
果断的	害羞的	诚恳的
有男人味的	说话轻柔的	严肃的
自立的	有同情心的	机智的
自足的	温柔的	夸张的
个性强的	善解人意的	诚实的
有立场的	热情的	不可预测的
爱冒险的	顺从的	没有条理的

双击可看大图

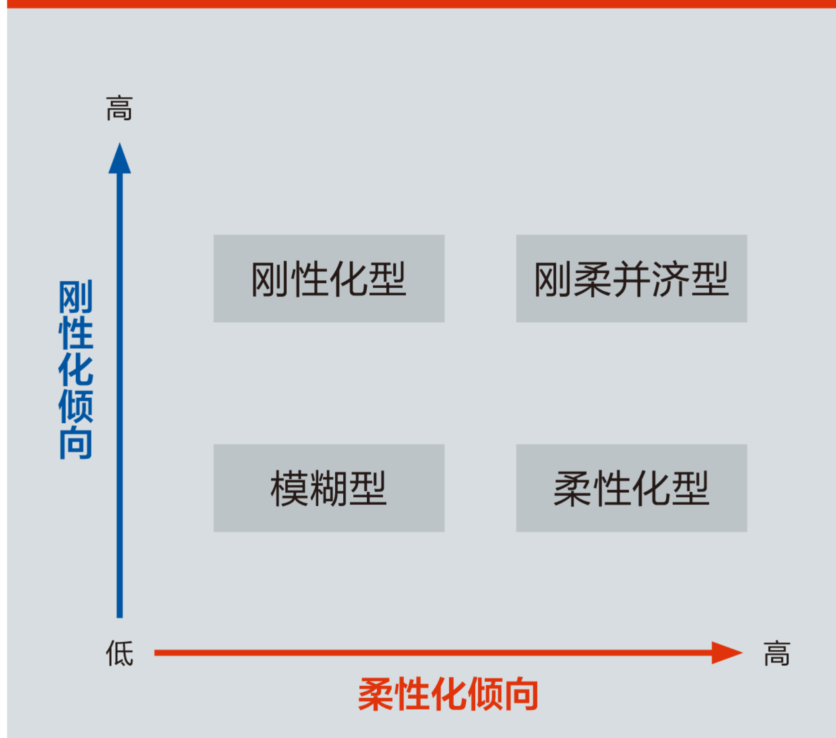
（返回阅读原文）

转型领导力

图1



（返回阅读原文）



（返回阅读原文 ）

领导者角色的柔性化趋势

最近，学界对女性领导力越来越关注，也有更多的观点声称管理正在变得越来越“柔”，过去那些被认为与女性相关的特点如今开始被视为有效的组织管理行为。各经济主体在经济行为、人力管理、科学技术和文化环境方面转变也反映出了一种声音，传统的刚性管理模式开始变得低效，社会需要一种新的领导力模式。许多学者也提出要想能够在今天高速多变的环境中取得成功，我们必须淡化组织中的等级制度而采取一种更为灵活的管理方式，合格优秀的领导者必须具备良好的协作能力，有较高的合作精神，开明、对于人与人之间的交流合

作更为敏感关注，并且要更加注重对下属的关怀。这些理论都表明了有效的且有影响力的领导力模式不应该局限于僵化的“刚性化”特质，应该糅合更多女性“柔性化”的特质，只有刚柔并济的领导行为才可以使无论是男性还是女性在作为领导者时，拥有更加灵活的方式和领导优势。

最近的一个变量研究报告结果也显示，刚柔并济的领导力模式正被越来越多地采用。这种领导模式转变也从一定程度上减轻了女性在角色定位不一致上的困扰，有助于解决女性作为领导者时角色定位不清的问题，从而可以解决前文中提到的双重偏见困境。

《雅典娜学说》所言的观点——当代的杰出领导人，无论他们是男是女，都会身怀着从前被视为女性化的，不受推崇的特质，例如同理心、耐性等；而许多被归类为女性的柔性特质，将成为人们期待一个称职领导人所应具备的特征，女性特质的价值在未来会更凸显优势。



李秀娟是中欧国际工商学院管理学教授、米其林领导力和人力资源管理教席教授，以及中欧领导行为实验中心主任

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年9月刊。

女性职场晋升手册

Women, Find Your Voice
女人开会要“大声”

凯瑟琳·希斯（Kathryn Heath）吉尔·弗林（Jill Flynn）
玛丽·霍尔特（Mary Davis Holt）| 文
时青靖 | 译　王晨 | 校　万艳 | 编辑

通过掌控“会前会议”、准备好发言和保持冷静，女性能大大提高自己的参会表现。

一位高管被要求放弃其执行委员会的席位，因为CEO想缩减委员会规模，只打算将席位留给那些“最活跃”的成员。

一位负责价值5000万美元业务的部门管理者，因未能充分参与公司战略讨论会，没能在会上大胆给出意见，从而错失晋升至C级管理者的机会。

一位市场总监对同事在会后给予的建议——“别再一味保持中立，试着表明你的立场”——大为吃惊。

上述3人存在一些共性。她们都是女性，都非常成功且进取心

强；备受同事、上级钦佩和尊重。可是当要在高层会议上表达自己观点时，她们的表现都很失败。

我们的研究显示，这些案例都很典型。过去几十年间，我们在领导力培训过程中时常收到反馈。其中，不断有女性表示，她们在会上的表现远不及在其他商业场合的表现。一些人称，她们在会上的发言不是被忽视就是被淹没。另一些人则告诉我们，她们不知道该如何参与讨论。那些与会的男同事与管理者也注意到这一点。事实上，只有少数男士表示，注意到与会的女同事因紧张而不知所措，或作为业内专家却在会上不发一言。

2012年，我们决定就此问题进行系统性研究。我们对1100名副总裁及以上级别的女性进行了360度测评，并考察了由此收集到的7000份反馈报告（反馈者包括被评估者本人及其同事）。结果发现，在会议上踊跃发言是她们的一大障碍。为了进一步验证和更新360度反馈中得出的结论，我们对财富500强企业中的270名女性管理者进行了调研。半数以上被调查者表示，开会对她们来说确实是个难题或需要努力改进。

最后，为了发现两性在高级别会议上的表现差异，我们采访了65名来自摩根大通、麦当劳、百事可乐、劳氏、时代华纳和eBay等公司的CEO，受访者没有性别上的限制。从所有的调查中我们发现，他们普遍认同上述难题，但对于问题的根源，男女双方各持己见。

虽然我们只将调查对象锁定为女性高管，但我们相信很多发现也同样适用于其他人群，比如，其他种族、少数族裔和那些性格颇为内敛的男性。我们也意识到，一些女性高管根本不存在此类问题。但我们相信，我们的调研和建议对很多疲于应付重要会议的女性管理者来说是有价值的，也有助于让老板们鼓励手下所有成员，不论男女，在工作中发挥出他们最大的潜能。

在采访和反馈中，男性承认女性往往难于在会中插上话，

但在问题根源上，他们与女性同事的看法并不总一致。

他说
我们很担心女性对批评意见的反应。
女性讲话需要简明扼要、切中要点。
女性要有更强有力的观点。
女性发言时要更随性和即兴一点。
女性遭遇挑战时会变得防御性很强。
女性比男性更情绪化。
女性不如男性自信。

她说
我们得不到反馈，哪怕是追问。
我们不喜欢重新包装老套的观点或讲一些肤浅的看法。
很难加入他们的讨论。
我们喜欢用完整的陈述方式表达想法。
会后数天我们还会反思那个会议。
我们不是情绪化，而是充满热情。
与会人员中男女比例为5:1，我们觉得不太有话语权。

男性看到的

受访的男性管理者已经发现，女性同事常常为如何在会议上强烈地表达自己的观点犯难。她们要么在会上声音不够大，要么根本不知道如何加入讨论。超过三分之一的男性管理者表示，即使女性在会上得到了发言权，她们也无法把自己的观点清晰明确地表达出来。一半受访者说，女性总是任由他人打断自己的谈话、反复道歉，并在阐述观点时缺乏力证支持。一位男性高管曾这样评价与他同时出席会议的

两位“非常成功且位高权重”的女性同事：“其中一位偏离讨论主题，提出的观点毫不相干，而且没有事实依据，就像一个从山上滚下的雪球，里面的东西都是顺路裹挟下来的。另一位则完全沉醉于话题中，一个观点用了3种不同的说法。”

男性管理者经常如此描述那些与会女性同事们：当遭遇不同意见时，她们会变得防御性很强，不断为自己辩解；如果观点完全不被理睬，她们就会恐慌或不知所措。“参加这些高强度会议的人，往往个性非常强势，”一位CEO表示，“通常女性在这些会议上，要么沉默不语、犹犹豫豫，要么发言时机不对，说的话听上去更像噪音。”

女性感受到的

如果男性觉察出与会的女性同事缺乏自信，那就说明在多数情况下她们的确如此。董事会和C级职位的女性高管明显少于男性，她们也没有更高一级可以效法的榜样和支持者，所以会感到孤立无援、缺乏安全感，难以在高层会议上有力地表达自己的观点。正如一位女性高管所说，“如果会议室没有其他女性同事在场，我很难正确解读会议氛围。”

很多女性管理者承认，她们在遭遇不同意见时容易慌乱。事实上，女性一向不喜欢冲突。她们会对公开的犀利批评深感不安，时常在会后反思、自责很久。她们不认为自己防御性很强；但她们承认会同情其他女性同事，偶尔还会动怒。“当自己的观点不被男性理睬时，”一位女性副总裁表示，“女性会理解成‘男性认为她们的观点不值一提’。”

大多数女性高管表示，会上发言这个难题对她们来说，选择加入讨论的时机比归纳事实、切中主题或控制情绪的能力更为重要。在训练环节，女性高管告诉我们，当团队倾向于认同某一观点时，她们提出的不同意见往往只换来一些敷衍的答复。她们极其反对用另外一种

表述，简单重复他人的观点，而许多男同事会这么做。

“男性善于巧妙地重新包装他人的观点，”Calvert Investments公司执行副总裁兼分销总监林恩·福特（Lynne Ford）说，“他们会重述并夸大你的话。”尽管她坦言曾见到有人高效地利用过这种策略，但在她看来，“这只是一种小伎俩”。

女性能做的

将来，随着越来越多女性担任公司领导者，她们参加会议时会更为自在。同时，下文提供的一些实用性技巧，可以帮助她们开会时更自在也更有效率。

1、掌控“会前会议”。 我们的研究显示，女性高管非常注重效率。她们开会时从不迟到，会议结束后，迅速离场，投入下一场会议或直奔办公室处理棘手难题。男性管理者则更倾向于花时间与他人沟通，检验自己的想法是否可行和获得支持。他们早到会议室只是为了抢占一个好位子，并与同事闲聊。会后，他们会继续待在会议室，谈论他们对其他问题的看法。

如果女性管理者能用这种方法了解同事的想法并结成联盟，对她们掌握发言时机和摆脱职场孤立感大有助益。她们最好能加入一些男性所谓的“会前会议”，提前展开一些实质性讨论。提前参与类似讨论有助于更明确会议主旨，同时也能让女性更易于积极参与发言。

2、准备好发言。 参与调研的多数女性管理者表示，在阐述观点时，她们更喜欢正式的陈述式，而不是男性青睐的交谈式。我们给她们的建议听上去有悖常理，那就是：准备好即兴发言。“把你想说的先写下来，”福特说，“会上那些听上去随意、即兴的言论其实都是事先演练过的。如果某些观点真的不错，那一定是发言者事先打好腹稿的。”

会前有所准备、明确会议主题且知晓如何展开讨论后，女性高管

就能在他人观点的基础上阐释自己的看法。事先准备的那些说服力比较强的观点和问题，能帮助她们将讨论推进得更深入。德勤会计师事务所董事会副主席兼区域执行合伙人安妮·泰勒（Anne Taylor）发现，当提出类似于“你想到过这一点吗”或“如果我们从这个方面来看情况会怎样”之类的问题，能将讨论引导到另一个更富成效的方向上，如此一来，她也就发挥了最大影响力。

一位男性高管表示，当讨论快速推进时，需要用一些“措辞强硬的词汇”，比如主动性、权威性、精确性词汇，充分表明自己的立场。（见后文《让你的发言更有力》）

让你的发言更有力

我们调研的男性高管表示，在会上为了明确表达观点，他们会用主动性词语和权威性的陈述句，避免模棱两可，巧妙地借用他人观点，并在此基础上建立自己的观点，而不是简单地表示赞同。下面是一些女性管理者可以采用的策略。

与其这样说

……怎么样？
我倾向于同意。
我认为可能……
我同意。
或许我们可以……
好吧，要是……？

不如这样说

我强烈建议……
毫无疑问这是对的，理由是……

我坚定地认为……

我完全同意，因为……

这是我的计划……

我建议……

（ 返回阅读原文 ）

3、保持冷静。“说服别人时，谈话者的热情起至关重要的作用，”eBay高级副总裁史蒂夫·波姆（Steve Boehm）表示，“问题是，女性高管该如何展现热情？”换句话说，她们怎么做才不会被认为热情过度？

实际上，我们的调研显示，此问题的答案是“一点点就好”。通过分析360度测评的反馈报告，我们发现，当女性高管对某个观点或想法表现出热情时，她们的男性上司及同事则时常认为她们“太过情绪化”。

男性管理者坦言这里存在双重标准。一位男性高管告诉我们：“要想继续待在这个圈子里，女性高管得多留神，而男性则无需如此。”在这个规则被打破前，女性管理者需要保持冷静沉着。重要的不是她们说了什么，而是她们怎么说的。女性管理者讲话时要语调平和，即使在重压之下也不要抬高音量；发言要谨慎，避免用讽刺或草率的方式表达挫败感。

女性高管还要学会用对事不对人的态度看待会上的争执。博思艾伦咨询公司执行副总裁凯伦·达赫特（Karen Dahut）分享了她的经历：“不久前在一次执行委员会会议上，我打断了一些争议性观点的发言。后来发现讨论时间过久，难以推进，我就宣布散会。但这件事情困扰了我整个周末，我担心会伤及我与同事间的关系，不知该如何与他们重归于好……然而周一上班碰到男同事时，什么状况也没有。对他们来说，什么问题也没有！”

公司能做的

女性高管显然更善于在会上大胆直言，但公司老板也需提供更多帮助，提升她们的与会表现。

首先，公司应修复好那些失效的反馈机制。在我们的调研中，有高达68%的女性管理者表示，她们很少在与会表现上，收到任何直接反馈。一位男性高管承认：“我们谈到过她们的问题，但从没告诉过她们。”管理者需要克服抵触情绪，给予直接反馈，才能让她们改进这方面问题。

其次，为了避免反复强调开会原则，管理层最好让更多女性参会。当一位女性管理者走进会议室，发现15名与会人员中只有2位女性时，她会非常不自在。女性同事的支持和更高级别女性高管榜样的力量不可小觑，会让形势大为改观。

最后，老板要积极地把女性拉进谈话中。调研期间，我们问了30名高级别女性管理者，列举一件希望与会男性做出改变的事，38%的受访者回答说，她们希望那些男同事能“直接向我们提问”，或“让我们加入讨论”。

这些改变能带来深远影响。“18年前，与我一同出席一系列会议的一位男性同事发现我很想在会上发言，却苦于不敢表达，”一位女性执行副总裁告诉我们，“一天会上，他看着与会的所有男性说，他知道我有自己的看法，希望我能说出来，无需介意大家的反应。他的话让在场的所有男士为我的发言让路，从那以后在会上发言就不再是我的难题。”



凯瑟琳·希斯、吉尔·弗林和玛丽·霍尔特是Flynn Heath Holt公司合伙人。Flynn Heath Holt是一家专注于女性领导力发展的咨询公司。他们3人合著《打破自己的教条》（*Break Your Own Rules: How to Change the Patterns of Thinking That Block Women's Paths to*

Power ，巴斯出版社出版2011年出版）一书。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年6月刊。

女性职场晋升手册

兼容并包的领导艺术

鲍里斯·格鲁斯伯格（Boris Groysberg）
凯瑟琳·康诺利（Katherine Connolly）| 文
陈晨 | 译　安健 | 校

多样性与包容性已成当今组织的重要议题。本文采访了宜家、万事达、安永等公司的24位全球CEO，探讨他们为何重视多样性、构建多样化组织如何突破重重障碍等问题。CEO们提出了打造多样性和包容性组织的8种有效做法

当今，很多商业领袖发出了一种强烈信号：他们致力于追求组织的多样性与包容性。这种信号没有停留在喊口号的阶段，而是转化为积极的行动。但是CEO为什么会聚焦于多样性？为寻找答案，我们采访了24位全球CEO，他们的公司和部门因能兼容不同背景的员工而闻名。这些CEO背景各异，来自不同的行业、地区，组织也处于打造包容性文化的不同阶段。我们的目标不仅在于研究他们为何会把多样性视为战略重心，还包括他们如何实现这个目标及多样性对组织的意义和具体实践。

我们采访的CEO既不会将多样性视为一种一劳永逸的政策，也没有将责任推给他人。相反，24位CEO中，每人都用自己特有的方式把

包容性视为一种个人使命。当我们询问这些CEO为什么组织多样性对他们如此重要时，答案可概括为两方面：一是商业需要，因为公司需要保持竞争优势；二是道德需要，因为他们的个人经历与价值观。正如瑞典家居产品制造商宜家（IKEA）CEO米卡埃尔·奥尔松（Mikael Ohlsson）所说："我在多样性领域的领导力，从商业角度说源于远见，从根基角度说源于价值观。"

这些CEO对组织多样性带来的优势给出了有力的肯定。美国甜味添加剂制造商Merisant公司CEO保罗·布洛克（Paul Block）说："背景与生活习惯相异的人在一起，彼此会面临更多挑战。多样性能撞击出不同的火花，我们需要这样的环境，否则无法进行任何深入探索或取得突破。"这与南非保险公司Discovery Health的CEO乔纳森·布隆伯格（Jonathan Broomberg）的观点如出一辙，他将多样性形容为"企业创造力与创新的源泉"。

员工的多样性也能防止组织变得过于封闭并与日益多元的消费者群体脱节。很多CEO强调，员工需要反思他们正在服务的组织。美国银行（Bank of America）CEO布赖恩·莫伊尼汉（Brian Moynihan）发现，多样性与客户满意度之间存在紧密联系："当组织内部拥有较高的多样性和包容性，而且员工感觉受到重视时，他们会更好地服务客户，组织的整体表现会更好。"

个人经历的烙印

CEO对多样性的执着追求常与他们自身作为"异类"的经历有关。例如，雅芳公司CEO钟彬娴（Andrea Jung，与本文的很多受访CEO一样，钟彬娴现已卸任CEO）在形容自己的职业生涯时说："我常常是一群高管中惟一的女性或惟一的亚洲人。当我和一群高管参加外部会议时，总被人们想当然地排除在老板之外，虽然我的确就是老板。"万事达（MasterCard）CEO阿贾伊·邦加（Ajay Banga）是一名

印度锡克教徒，在“9·11事件”发生后，遭受过无数次骚扰。他也分享了自己的类似经历：“我非常赞成多样性，这是因为我就是多样化的产物。在会议室或商业场合中，我无数次觉得自己和别人不一样。我缠长头巾，又蓄着长胡须，还是一家跨国公司的老板。这种人可不太常见。”

日产汽车公司（Nissan Motor Compay）CEO卡洛斯·戈恩（Carlos Ghosn）向我们分享了性别偏见对他家庭的影响：“我妈妈有7个兄弟姐妹，她以前是个特别优秀的学生。考大学时，她很想做医生。不幸的是，我外婆不得不告诉她，家里太穷，而读书的钱必须给男孩，女孩只能选择嫁人。当还是个孩子的我听完妈妈的故事，情绪有些激动（不是怨恨），因为这是我自己的妈妈。我对自己说，以后绝不因为性别偏见伤害他人”。

对戈恩来说，因性别偏见而伤害他人是一种针对他个人的冒犯：“当我看见女性不能拥有和男性一样的机会时，内心会产生很大震动。我会把这种偏见和自己的姐妹或女儿关联起来。”

甚至白人男性CEO也有类似经历。土生土长于肯塔基州的吉姆·罗杰斯（Jim Rogers）就职于电力设备商美国杜克能源公司（Duke Energy），在事业初期他常常感觉受到排挤。他说：“当我前往华盛顿做律师时，感觉必须更卖力更出色地工作来证明自己，因为我带着南方口音，而且家乡比较落后。”显然，罗杰斯和很多CEO因为个人经历而磨砺出的自我觉醒、见识和同情心决定了他们对多样性和包容性的态度，并促使这些领导者将实现多样性和包容性置于重要位置。

顽固的机构屏障

对企业C级管理者在多样性领域的表现，本文中的CEO普遍感到非常失望。虽然近年出现了几位女性领导者掌舵价值数十亿美元的企业，但总体统计数据并不乐观。在2013《财富》世界500强公司中，

只有4%的公司CEO是女性。正如邦加所说，“这个比例虽然比20年前高了些，但远应该更高。”这种性别分化也出现在其他高管职位和董事会中。默克公司（Merck）肯·弗雷泽（Ken Frazier）的评价更为尖锐：“我觉得在过去20年间，实现女性平等的步伐速度缓慢、成效不大，就连20年前对多样性极端怀疑的人士也会觉得现在这个数字太可怜了。”

我们询问CEO在他们的公司和行业中，对女性进步构成最大阻碍的因素是什么。虽然答案不止一个，但领导者根据他们的多年观察，开诚布公提出了自己的观点。

其中，7位CE0表示，如果说所有女性都面临一个共同障碍，那么就是她们无法进入有助自身发展和提升的社交网络与对话。Arcos Dorados是麦当劳在拉美地区的运营商，其CEO伍兹·斯塔顿（Woods Staton）将这种防御机制定义为“社交派系（Social Cliquishness）”，其中男性会寻找其他男性聚会而无视女性的存在。“开完会后，男人们彼此相约，然后晚上一起喝酒小酌。”斯塔顿说，“这是一种很微妙的歧视，很难对症下药。”专业服务公司德勤（Deloitte）CEO巴里·扎尔茨贝格（Barry Salzberg）将这种互动模式形容为“老男孩交际网络”的有形负面后果。

弗雷泽甚至说：“作为一名在商界奋斗了一辈子的非裔美国人，我坚定地相信，不管种族歧视会给就业者带来什么障碍，它们和建立有助女性提升的亲近辅导关系相比都算不上什么。”我们发现，这种偏见常常是一种无心的潜意识歧视，并深深地融在公司文化中。

CEO们还表示，女性的贡献常得不到足够重视。例如，安永会计事务所（Ernst & Young）CEO吉姆·特利（Jim Turley）说到一次自己中招的经历：“我常喜欢切入更有争议性的话题来带动董事会讨论。一天我们正在讨论某话题。3位女性董事各自提出了一个类似观点，当时我没有回应。不久，又有一位董事提出了一个差不多的观点，而这位董事恰好是个男性。我立即接受了，完全没有意识到自己在做什

么，还说‘杰夫说得很对’。女性董事涵养真的很好，没有当众为难我。事后，她们单独对我说，‘吉姆，我们知道你刚才不是有意的，但你的行为会给人造成不重视女性意见的印象。’然后重述了一遍经过，并告诉我在她们的整个职业生涯中，女性都面临着这样的问题。那一刻，我真是受益良多。”

显然，即使是大力提倡包容性文化的领导者，也可能无意间做出带有偏见的行为。

5位CEO认为，未经检测的臆断也会限制女性的进步。正如弗雷泽所说：“如果一项工作需要女性经常出差，人们有时会先入为主地认为女性因为有孩子，不会对这种工作感兴趣。”双重标准也是女性升职的绊脚石，因为当女性表现出令男性领导者青睐的特质时，却会带来反面效果。布洛克说：“如果男性在特定环境中表现得很强势，人们会认为他们是优秀的商业领导者。但如果换作女性，这种特质并不总会受到欢迎。”

3位CEO说，另一个问题是女性因为家庭限制，无法搬迁。美国电信公司AT & T的CEO兰德尔·斯蒂芬森（Randall Stephenson）说：“人们常常需要具备一定的地理移动性来接触不同商业领域的必要信息。随着管理者级别不断升高，我们发现，一些女性管理者在到达一定阶段后，会因为家庭或伴侣的工作不希望随工作而搬迁。”钟彬娴也有同感：“我的感觉是，当职业发展和人才管理盖上‘全球护照’的印章后，女性可能遇到的屏障之一是移动性。我发现，公司除了要为个人提供机会，还得考虑全家上下是否能搬迁。”

根据另外3位CEO的说法，女性在休完产假后，不能得到足够的再上岗支持。罗杰斯说，任何希望培养女性领导者的组织，都必须解决这个问题：“如果一位女性因为怀孕离开职场，公司必须为她提供一定的弹性，使她既能离开，又不至失去原有的位置或工作动力。”

5位CEO提到职业障碍与生养小孩有关，6位CEO说是缺少灵活的工作时间。他们表示，虽然工作和家庭之间的张力对男性而言正越来

越凸显，但女性依旧是主要的受阻对象。北美索迪斯公司（Sodexo North America）的CEO乔治·沙韦尔（George Chavel）一语破的地说："为什么女性必须是女强人，还要能'上得厅堂、下得厨房'，但男性没有这样的标签？"

女性领导方式是否异于男性

8位受访CEO认为男性和女性在领导风格上存在差异。虽然社会科学家未必同意这样的观点，但他们认为，女性身上的政治色彩较弱，不太可能通过职业来定义自己，她们更善于合作与倾听、更注重人际关系、更富同情心并且更讲道理。我们也听说，女性可能更关注手头工作的完成进程，而忽视赢取认可与提升的机会；相反，男性更偏好做出夺人眼球的动作。

这种不愿外显的倾向可能会阻碍女性的职业发展。加州凯撒基金医疗机构(Kaiser Permanente)的乔治·霍尔沃森（George Halvorson）说："因为文化屏障的影响，领导者在寻找接班人时，不太容易发现并欣赏他们麾下能力突出的女性，这可能是因为男性领导者倾向于站在聚光灯中，而女性则倾向于凝聚团队成员完成任务。促成优秀女性领导者成功的特质往往也让她们变得默默无名，这是个不应忽视的差异。一个优秀领导者能看到出色的工作并刨根究底找到真正的幕后英雄，而不只注意那些站在舞台中央的宠儿。"

但是，一些CEO表示，某些领导力的风格差异可能对女性有益。霍尔沃森说："当你遇到复杂并且层次很多的项目时，拥有一位擅长合作的领导就很重要。我发现这样的领导者往往是女性。"

何为包容性文化

所有CEO都一致强调包容性文化对他们的组织有重要意义。他们

对包容性文化的定义是：员工可以在真实地做自己的同时，为公司贡献力量；同时，组织尊重员工、充分发挥员工才干、并为他们带来归属感。澳大利亚电信商澳州电信（Telstra）CEO大卫·托德利(David Thodey)说："在包容性文化中，无论性别、种族、教义、性取向或体能差异如何，如果你与公司的发展方向一致，就能实现个人目标、得到充分的尊重并在职业发展上收获颇丰。你的价值在于你如何为公司创造价值。"北卡罗来纳州蓝十字与蓝盾医保组织（Blue Cross and Blue Shield of North Carolina）的布拉德·威尔逊（Brad Wilson），把富有包容性文化的工作场所形容为"在这里，每个拥有合格技能的专业人士都能感觉被接纳、支持和认可，并能在自身能力基础上取得成功"。这与美国能源生产经销商Exelon的CEO约翰·罗（John Rowe）的观点不谋而合，他注意到彼此尊重的文化使他公司内部的复杂问题迎刃而解。"一个庞大的组织只需要几个将军，却需要很多士兵。"他说，"士兵也需要得到尊重。"

一些CEO表示，包容性文化不仅指员工可以看见自己的成长机会，也包括团队的运行模式和做决策的模式。沙韦尔说："包容性文化能培养而且支持混合型团队。这样的团队在做决策时可能比单一化团队慢，但决定的信息基础更牢靠，所以利大于弊。"对这些CEO而言，包容性不止是组织或某团队的内部构成（这些指标当然也很重要），也与人们彼此的互动方式有关。亚瑟王面粉公司（King Arthur Flour）CEO史蒂夫·沃伊特（Steve Voigt）说："高度多样化很有必要，但是如果你只停留在这个阶段，结果可能不尽如人意。"在亚瑟王面粉的8位董事成员和6位高管中，女性占据了3位。沃伊特说："你还必须对人们进行管理、培训和教育。"

8种有效做法

特利提到的一个重要区别是："多样性指的是团队的组合程度，

包容性指的是如何让这种组合发挥作用。”CEO们将他们推动多样性做法告诉了我们，其效果非常显著，具体包括：

1．衡量多样性和包容性。 CEO们认为，衡量是关键，因为只要内容可测，就能实现。例如，美国银行在半年一次的员工敬业度调查问卷中，放入了多样性和包容性的问题，并将得到的结果与标准组进行对比。“我们还建立了多样性与包容性指数，它能告诉我们员工是否感觉环境公平，并保证不同背景的员工能在美国银行取得成功。”莫伊尼汉说，“这些数据能帮助团队发现我们做得好和有待提高的地方，使美国银行成为更好的雇主。”

2．建立管理者问责制。 一些组织将多样性和包容性作为管理者的业绩考察指标之一，例如默克集团、日产汽车公司、通用磨坊（General Mills）、澳洲电信和ABB北美（ABB North America）。“我的每个直接下属都有需要亲自完成的多样性任务，不能下达给他人。”莫伊尼汉说，“我会说，‘你打算从哪入手？’例如，他们可以给员工做一对一的辅导或赞助多样性的活动。”美国电信公司AT & T采用了另外一种做法。“我们在高管层设定了多样性指标，然后定期召开会议检查进度。”斯蒂芬森说，“高级职员的薪酬待遇与这些指标部分挂钩。”许多CEO还说，在他们公司，拥护多样性的管理者可能获得到更多晋升机会。

在一些组织中，是否支持多样性甚至能决定员工能否适应组织的工作要求。“当领导层不够多样化而且对此不够重视时，我们真的会遇上麻烦。所以，你必须教育这帮人，如果他们还是迟迟不得要领，那么我会辞掉他们。”发动机制造商康明斯公司（Cummins）CEO迪姆·索尔索（Tim Solso）说，“2000年下半年到2003年上半年，公司经历了一次严重滑坡。其实，我们已经走到了生死关头，但是我没有松懈对多样性地追求。一位高级职员对另一位同事说：‘索尔索为什么总是对多样性念念不忘？我们得挽救公司。’我把他辞退了，原因不言自明。从那以后，人们都明白我的意思，或至少不再说类似的话。”

3．实施弹性工作制。 很多CEO提到，他们的组织会为员工提供福利平衡工作与生活，例如提供灵活的工作时间、家居儿童保育和再上岗培训。通用磨坊的CEO肯·鲍威尔（Ken Powell）说：“在公司，我碰过高级职员对我说，‘我发现自己是麦圈（Cheerios）品牌经理的候选人之一，但却是惟一可能做母亲的人。’在这种情况下，一些女性会选择离开公司（有时是永久离开）。我们的经验是如果公司能为女性忙乱的育儿期提供更大的工作弹性，很多人可能不会离开。”

在北美索迪斯，沙韦尔和他的领导团队将平衡工作与生活视为与自己息息相关的事。“虽然工作永远是做不完的，但是我会努力让人知道，我个人非常欢迎弹性工作制。”沙韦尔说，“比如我会提早结束会议去参加儿子的运动会，或因为家庭原因出行。”

4．从多样化人才库中招聘和晋升候选人。 员工的多样性始于人才招聘。在通用磨坊，鲍威尔和他的领导团队会全程追踪招聘的数据指标。“一开始，我们会关注校园面试的人才库构成，因为这是重要的早期信息。”鲍威尔说，“然后我们会观察每年招聘员工的构成。我们会跟踪不同群组的人员流动性，比如女性群体或非裔美国人群体，甚至实习生也在其中。他们的离职率是多少？晋升率是多少？公司每个级别的晋升率是多少？这些指标能帮助我们看清和诊断现在的问题，并寻找方案解决问题。这很重要，也是我每季度亲自查看这些指标的原因。”

在日产汽车公司，管理层的女性比例严重失衡，因此，CEO戈恩采用了另外一种做法。“我们会设定招聘限额，特别是针对女性极其稀少的部门，例如工程部。我们希望公司在换班子时总能拥有一些女性候选人。”他说，“于是，管理层不得不寻找同级的女性管理者或招聘更多女性。这样在晋升时，我们可选的人才库将非常多样。我相信制定限额是提高多样性的捷径，尤其当组织多样性程度很低，而你希望能迅速改观时。当公司多样性到达一定程度后，我认为制定限额就没什么作用了。但是如果你想把女性管理者比例从1%变到5%，不用

限额的话，实现起来将遥遥无期。”

部分得益于这项战略，在过去10年间，日产汽车公司女性管理者的比值增长速度是日本公司平均值的3倍。

5．提供领导力培训。 另一个重要做法是为级别较低的女性提供提升领导力的机会，通常这一层级的人群会更多元化。说到Discovery Health的“CEO项目”，CEO布隆伯格形容为：“这个长达两年的项目非常棒，候选人可以接受公司内外部的高强度培训，得到很多机会接触高管，而且能够前往美国杜克大学完成课程。外部候选人和公司内部以前没什么背景的年轻人也包含在内。这对我们来说是个不小的投资，但是我们的招聘弹性已经因此得到增强，而且有利于更快培养公司内部的现有候选人。”

强生公司CEO比尔·韦尔登（Bill Weldon）表示，多样性培训不能与公司的其他运营分开，而必须嵌入企业文化。“大概10年前，街对面正在举办一个女性领导力培训项目，我询问主办人我是否可以参加，”韦尔登回忆说，“结果对方不允许，因为我是男性。我认为这可能是个问题：培训不应该只局限于女性。我们需要不断演变、成长和学习，不只把视线放在利益相关者身上，而是整个社区。”

公司也应为明日之星提供外部教育与职业晋升机会。但根据哈佛商学院统计，在2012年波士顿校区的高管培训项目中，只有23%的学员为女性。公司还需要投资设立女性专有的领导力培训项目，并对不易察觉的性别偏见和她们在公司的表现形式进行普及教育。

6．支持员工资源共享小组和辅导项目。 一些CEO所在的组织会为不同的员工群体提供非正式的职业发展机会，例如，支持员工资源共享小组或因为相似背景（如女性、少数名族、青年专业人员）而组成的人际网络。美国伟彭医疗公司（WellPoint）的安吉拉·布拉利（Angela Braly）认为充分利用这些小组能起到显著效果:“我每年会两次参加这些小组并交给他们任务。我的期望很清楚：这些小组将给公司带来真正的影响。”

万事达CEO邦加认为，公司必须对这些小组进行投资。“我们成立了很多商业资源小组（BRGs，Business Resource Groups），”他说，“有女性领导力人际网络、青年专家小组、美籍非裔员工小组、精英社区、拉丁美洲社区和为亚洲员工建立的东方社区。每个BRG小组都有一位商业赞助人，通常是我的直接下属。我们合作很多事，例如组织员工交际活动、举办跨文化峰会和开办女性论坛，其中论坛专家席由我和董事会成员组成，此外还有邀请的外部演讲者。”

7．树立优秀的职业榜样。 高管的多样化能推动整个组织的多样性。领导层的构成丰富能说明多样性在组织中的重要地位，并为领导新人树立榜样角色。包括加州凯撒基金医疗机构、北美索迪斯、亚瑟王面粉、美国杜克能源和康明斯在内的公司CEO都认为，聘用女性领导者是成功吸引、挽留和提升其他女性人才的关键。说起杜克公司的做法，罗杰斯说：“一直以来，电力行业都以男性为主导。因此，很早时候，我们就努力把一位女性晋升为工厂经理。这开了一个好头。你必须花心思，确保公司领导的多样性。这样将创造出一种氛围，让多样化背景的员工相信‘如果他们可以，我也可以’。所有员工都应该有这样的开放心态。”

至于个性化的员工发展项目，很多CEO强调辅导和推荐的重要性。宜家公司独特的辅导做法是实行“祖父母制”。简言之，候选人必须同时获得用人部门经理和另一位管理者同意才能入职。两位管理者都需对这名入职员工的发展负责。这种双推荐制能大大提高员工获得支持的可能并为公司留住人才，不管其背景如何。

但是只关注背景而不根据能力用人的象征主义（Tokenism）做法遭到了霍尔沃森的反对。“如果公司使用那些能满足多样化标签，却不能胜任岗位的人，那么等于是多样性文化的整体倒退。”他说。“我的标准是只聘用明星，如果是多种群星闪烁，效果当然会更好。”

8．赋予CDO实权。 CDO（Chief Diversity Officer，首席多样性官）这个相对较新的职位正越来越多地出现于各行各业，CEO必须权

衡如何最大化地发挥其作用。ABB北美公司的恩里克·圣卡娜（Enrique Santacana）在受访时，刚获得董事会批准，负责创立一个CDO职位，直接汇报对象是他。“我们希望大家知道，这不是一个有名无实的头衔，就任者有来自高层的支持。”他解释道。“这样流程和目的都变得制度化，我们可以通过正规的方法设计项目、提高质量并跟踪取得的进展。”

为什么选择这些CEO

为寻找多样性领域的先驱，我们首先找出了因为多样性取得良好口碑的公司。然后，通过研究职业统计资料、领导者的态度和第三方的认可度，我们会评估公司在包容性文化上取得的进度（职业统计资料和第三方的认可度来源是公开资料，领导者的态度也取自公开资料、出版的采访资料和领导者参与多样性策划的程度）。我们也考虑到了文化差异。例如，日本日产汽车公司的女性管理者比例为6%，这个数字对美国人来说微乎其微，但鉴于日本女性管理者的平均比例只有2%，因此日产其实已是佼佼者。

在找出公司后，我们选取部分CEO进行采访。他们能代表不同的行业、地区和打造包容性文化的不同阶段。例如，一些公司实践多样性由来已久，而另一些只是刚刚起步。我们会询问CEO钦佩的多样性领袖并据此寻找其他公司和更多CEO。

CEO需要率先垂范

一旦明确包容文化构想，最好的实践方法也全部到位，CEO做什么能把梦想成真？几乎过半CEO表示，他们最重要的工作就是自己通

过表现对多样性的重视，奠定组织文化基调。

或许，最好的做法是亲自参加多样包容的活动。在受访的24位CEO中，1/4的人直接参与过多样性项目，例如定期参加员工资源共享小组和多样性理事会。邦加、莫伊尼汉和托德利甚至亲自主持多样包容理事会。通过以身作则，CEO可以帮助组织吸引并提升一流的多样化人才，助其展翅高飞。



鲍里斯·格鲁斯伯格是哈佛商学院组织行为学系工商管理教授，与迈克尔·斯林德（Michael Slind）合作著有《谈话：受信领导者的组织谈心术》（哈佛商业评论出版社，2012年）。凯瑟琳·康诺利就职于哈佛商学院组织行为学系

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年9月刊。

女性职场晋升手册

把脉女性决策者

凯茜·宾果（Cathy Benko）
比尔·佩尔斯特（Bill Pelster）| 文
归诗卉 | 译　安健 | 校

在生意场上，尤其是B2B销售中，女性决策者越来越多。如何赢得她们的“芳心”是一门学问。女性决策者和男性有明显区别：女性更关心项目的决定性因素、更关心具体的合作人，也对“关系”更敏感，她们在洽谈过程中呈现的肢体语言与男性有所不同。了解这些情况，并采取针对性措施，可以让我们拿到更多客户的订单

2005年的一天，7名德勤的合伙人和高级员工（包括本文的男性合著者）正在为赢得某潜在客户，做着精心准备。这是一家经历过重大变动的医院。德勤的人都意识到，能否拿下这笔价值数百万美元的单子全看介绍会的表现。主讲人反复研究他们的幻灯片，不放过任何细节。会前，德勤方面细细回顾了他们手中掌握的那家医院的所有信息，反复演练，解释“为什么德勤是最佳选择”。德勤团队在策划书中强调了他们将着重贯彻“合作”精神，也就是说将千方百计为客户考

虑。

介绍会开始后，德勤合伙人的发言覆盖了事前准备的所有要点，他们确定自己已经涉及客户在需求建议书中所罗列的每个问题，因此也对德勤拿下这单生意信心满满。但是，一丝不安涌上他们心头，总感觉哪里不对劲——咨询师的说法和客户代表的想法一直没能合拍，在沟通过程中双方一直没能建立融洽的关系。问题到底出在哪里？原因在于这场会议在某一方面与德勤合伙人以往经历过的情况不同——在场客户中的一半都是女性。咨询师们虽然了解这个情况，但他们没有因此采取相对策略。很遗憾，这家医院没有选择德勤。

这种情况屡次上演，我们决定探寻其背后的原因。一项内部调查结果显示，德勤70%的高级管理者告诉我们，他们觉得跟女人做生意绝对不同于男人。这非常有趣。我们知道，女性作为一个群体，在公司中所感受到的工作氛围不同于男性。我们有一个妇女倡议会的组织（简称WIN），旨在推动市场增长并创造新的企业文化，吸引有天赋的女性步入职场。那么这个倡议能否帮助我们理解生意场上不断涌现的具有决策权的女性买家？或者它能否告诉我们对此类人群更有效的销售方法是什么吗？

根据美国劳工统计局的数据，如今在美国，女性占据了将近一半的管理和专业职位，她们承担了37%的管理工作和60%的会计审计工作。与此同时，女性也占到了拥有采购决策权总人数的41%。虽然B2B市场中，另一方的大部分合伙人和管理者（包括女性），都熟悉掌握如何对男性进行销售的技能，但我们的潜在客户中女性比例正不断增长，了解这些女性决策者成了达成生意的当务之急。

在美国，女性占据了大约
50%
的管理及专业职位

在全部拥有采购决策权的总人数中，女性占了大约
41%

合理假设

我们的内部调查结果进一步佐证，在决策过程中男女确实存在差异。脑科学的研究尤其有意思。加利福尼亚大学欧文分校的一项研究显示，男性大脑中决定智力的灰质总量是女性大脑的6.5倍，而女性大脑中决定智力的白质总量是男性的10倍。灰质好比是大脑中的一个个信息处理单元，而白质是联系这些信息处理单元的网络。科学家们认为，男女大脑内的这些差异解释了为什么男性更擅长做需要独立处理的工作，而女性在整合不同信息方面更胜一筹。此外，平均而言，女性大脑中连结左右脑的纽带比男性粗10%，女性具备更强的周边视觉（Peripheral Vision）。如果你因此认为男女双方在认知能力和智力水平上存在高低之分，那我不得不说你错了。就认知能力和智力水平而言，两者并没有孰优孰劣之说，但这些差异的确会影响男性或女性做决策的过程。

过去几十年的研究告诉我们，在B2C模式中，女性与男性的表现是不同的。美国《消费者市场杂志》（*Journal of Consumer Marketing*）1984年发表的《圣诞礼物信息搜索策略中体现的性别差异》一文，就印证了这一点。这项研究表明，在寻找圣诞礼物时，女性倾向于综

合了解店内所有库存信息，而男性则会采取探索式的寻找方法，缩小店内库存信息范围。也就是说，男性典型的购物方式是任务主导式，当确定需要购买一条黑色长裤时，他就会直接走进一家商店，花半个小时找出一条。他甚至有可能会在结账时候买下两条一样的裤子，省得将来再买一次。

女性的典型购物模式是发现主导式。同样是买一条黑色长裤，女性在搜索时思维更开阔。她知道，自己真正需要的是为即将到来的会议准备一套职业装。但当她无意看中某件衣服时，会随时调整目标，以免让自己心有遗憾。这个过程远长于半个小时，但最终她会心满意足。

转到B2B采购决策，女性高管也会像B2C决策时与男性有那么大的差异吗？我们惊讶地发现，即便针对B2C不同性别的决策研究非常多，但始终没有一个有分量的研究能回答这个问题。于是，我们从2006年开始，采访各职业服务领域中经验丰富的男、女决策者，涉及18家组织，包括Amvescap、Blue Shield、惠普、Jones Lang LaSalle等公司.

除了本次研究，我们还参考了认知和消费领域关于性别影响的文献（此类文献越来越多），用于佐证我们针对数百个研究对象与现有客户在会议中的表现结果。我们搜集了充足的资料来说明，男性和女性作为关键组织型决策者时会有不同的表现。基于这一发现，我们已经开始针对性地培训我们的合伙人，告诉他们如何在保持个人风格的同时，意识到决策过程中男女差异的存在，并随之调整自己的行为。当他们意识到自己习惯于某种特定的销售方法，而这种方法恰巧对女性不奏效时，他们就可以采取销售新思路，在任何与顾客面对面的销售环境中更加游刃有余，做到有的放矢。

探索性别差异总会引发不满。所以我们要首先声明：当谈到男性和女性的不同风格时，我们所说的是“倾向”，不是“绝对”。我们期待能找到女性买方在态度和行为上的独特模式，也拒绝对男女特点进行

简单粗暴的概括（如同“男人来自火星，女人来自金星”）。从某种程度上讲，每个个体的独一无二就好比每种色彩都能在光谱上找到它的位置。在处理日常生活和工作时，每个人都会同时呈现出男性和女性的性别特质。你对个体了解得越多，那么把某人划入某种类别就越显得没有意义。那也就是说，如果你对一个潜在客户所掌握的最突出信息就是某人的性别，那么通过联系性别来估计某人做事的倾向是明智的。

洞察差异

我们从一个很明显的发现开始。当今社会，绝大多数身居高位的女性都经历过、也目睹过许多性别歧视，本身就对一些细微的歧视信号很敏感。相比男性，她们的性别观更清晰，在与男性打交道的过程中，她们能在职业性、学术性和个体性的基础上加入一些新的互动。她们尤其善于捕捉那些天生自带男性优越感的人。“男性在和女性打交道的时候都习惯于一种高人一等，如同‘拍拍头’的高姿态，”一位女性高管说，“他们会说，‘别担心，我们会处理好的。’这对于我和其他很多女性来说是一个很大的困扰，我猜他们在面对男性客户的时候就不会这么做了。”

我们也了解到，当需要和一个潜在解决方案提供商开会的时候，女性决策者会认为这是一个寻求与“专家型”组织开展更多合作的机会；而对男性而言，“开会”就意味着这笔生意快谈完了，大家可以确定具体合作形式了。“我认为有时候女士实在是太麻烦了，谈生意的时候她们总是变化无常，没有定性。”我们的一位男性合伙人这样说道。要知道如何理解一个女性很简单，她们需要重新衡量或调整自己的原始要求。在谈话中，一旦有了一个令人满意的解决方案，男性就会想要尽快结束对话；而女性则倾向于询问，她们希望在做出最后决定之前能够听到所有人的想法。她们会为了寻找一个理想的解决方案

而花费更多时间。事实上，即便是那些称女人难谈判的合伙人都会说：“她们在寻找更多合作可能性和‘货比三家’上实在是太执着了。”

这种风格上的差异也体现在需求建议书上。对男性来说，需求建议书就是提前为工作协议确定范围、明确需求和设定标准的工具，它概述了这场游戏的规则，而卖方的职责就是在规则范围之内尽力而为。对女性来说，需求建议书更像一张地图，它是一个尽责的导游，然而你一旦进入了它的领地，探险才真正开始。

2007年，正当我们开始为女性买方重新构思策略时，我们在德勤给一家大型技术公司做的建议书里发现了这一差异。那是一笔引入ERP系统的订单，价值数千万美元。像往常一样，我们首先做足了功课，然后向客户方的三位男性和两位女性进行了演讲。我们确保自己在演讲中涵盖了需求建议书里所保证的每一项内容，会后反响也非常不错。然而悲剧再次上演，我们又一次丢掉了这个单子，这是为什么？据客户方决策者称，原因在于他们想要和一家在菲律宾当地有相当影响力的咨询公司合作。

这让我们的团队很困惑，原因有二：第一，我们公司确实在菲律宾也有办事处；第二，这点并没有在需求建议书中提及。如果我们的员工已经了解买方的真实想法，他们也许就会在第一时间意识到，“菲律宾”并非一个普通因素，而是决定性要素。当面对男性做演讲时，我们发现他们会寻找我们论点中的漏洞，这是他们进行筛选过程的一部分。然而女性则会锲而不舍地寻找创造性解决方案，她们会认真听取不同想法，调整她们自己对于“什么才重要”这一问题的理解，从而寻求更多相关细节。

如今，当和潜在客户交流时，我们知道，我们应该不停地问自己，到底决定性因素是什么。然后我们会在演讲中明确这一点。“我们理解你正在寻找最佳拍档，”我们这样和潜在客户说，“而我们也意识到，随着您和我们及我们竞争对手的交流逐步深入，您的想法也会逐步改变。”

我们发现的另一个差异是，传统男性买家希望，在洽谈合作过程中，买方更具主动性优势。因此，卖方的高阶人物就需要在各种会议中露面，以此显示卖方对这个项目的重视；CEO甚至需要打个“飞的”和买方决策者见面。然而，女性则不觉得这种传统做法有多大的意义。她们欢迎老板们加入讨论，但这并不是出于对老板的敬重，只是出于对他们经验和眼光的认可。对于女性买方来说，能够会见那些即将一同共事的人才是最重要的。“我们并不想见最高层，也不想见团队中的其他人”，一个女性买方告诉我们，“我希望能把我这边的律师介绍给对方职位相当的人。”

我们给一家加州北部的大型技术公司做一单价值8位数的咨询计划时，发现这一差异十分明显。和之前一样，这次的参会人员也是混搭，客户方有3位女性和两位男性。他们坚持德勤方面只需要3人出席会议。于是我们放弃了部门领导，继而让一位来自印度的高管出席，而我们的美国-印度办公室恰好负责绝大部分此次竞标类型的工作。事后会议效果证明，这个决策总算做对了。会后，客户方告诉我们，印度经理在场至关重要，对客户来说，能在会上见到一个我们团队中与她职位相当的人，这感觉特别棒。

早前的研究已经明确，女性对“关系”更敏感，也更加注重平衡各种利益相关者的权益。2013年3月发表在《国际企业管理和道德期刊》（*International Journal of Business Governance and Ethics* ）上的一份关于600多家公司董事会成员的研究也证实了这一点。

该研究显示，女性董事更会考虑各方利益，并在决策过程中采取合作方式，以得到一个皆大欢喜的最终决定。她们更注重团队合作，看重建立共识。这并不只是出于决策的可靠性，更是为后续系列行动争取支持。这份研究的作者也观察到，当公司面临多层面的社会性问题时，女性董事往往有更卓越的表现。类似的研究发现都支持了我们关于女性如何主导大型决策的研究发现。

值得注意的还有很多微妙的差异。我们发现，女性的肢体语言和

男性表达的不是同一个意思。比如说，当演讲者说了一些与他观点相似或得到他认可的内容时，男性通常会点头示意，这也意味着他们希望演讲者继续说下去；而女性点头则意味着她对所谈内容很有兴趣，并以此鼓励演讲就此展开。男客户喜欢在咨询的时候坐在咨询师旁边，而女客户则偏爱桌子对面的位子，以便进行面对面的交流。很少有人会注意到不同性别在开会选座上的讲究，然而这的确值得好好研究一番，尤其是当眼前这项工作需要相互理解和信任来推进的时候。

积极应对

基于我们和其他人的研究，我们认真考虑了在当前组织中需要着重注意并做出改进的销售行为。如今，合伙人和高级管理者都参与到了严格的培训中，目的是了解为什么特定销售行为对女主管不起作用。我们首先分享了研究所得——女性和男性在决策、交流和人际关系风格上的差异，然后通过高度模拟过程将客户服务专业化。如果你是一个正在接受培训的高级管理者，你将会为一位客户制定一个模拟提案。在此过程中，你将有机会与扮演客户方主管人的演员进行互动。在此模拟环节中，我们将会认真审视你从中学到了什么。我们考察的内容有以下四项：

你注意到了什么？ 你是否注意了关于女客户的那些明显线索：架子上的书，桌上的杂志，或是办公桌上的照片？你有没有针对这些跟她侃上几句，比如说问候照片里的人，或是评论一下摆设。如果她说“我喜欢你的领带”，你是简单回一句“谢谢”还是告诉她你是怎么买下它的。女客户都希望能够了解即将和她一同共事的人，而你过去使用的那些方法恐怕无法让她得到那些信息。

和客户搞不好关系是我们的男员工在培训环节中最常出的问题。在绝大多数情况下，开会的时候团队里的男性成员都会直奔主题，尽快走完所有的会议内容和流程。他们可能没有意识到，对于女客户来

说，开会是用来了解眼前这个生意委托人的，而男性也许并不知道如何回应这种动机。所以对男咨询师而言，“聆听挑战”的目的在于搞清楚女客户到底想要什么以及用什么方式才能让她最舒心满意。一进她办公室就开始攀谈，尝试和她搞好关系是一个不错的方法。

你能自我调整吗？ 在和女客户开会的时候，女性高管客户会意识到：你具备充分经验来解决她所带领的团队目前的问题，你们是一个想法层出不穷的可靠智囊团。她也会把你当作一个创造性的合作者，估算你的能耐。如果她的意见与你所想表达的想法有了偏差，你是顺着她说下去呢还是试着把她拉回到你的原定方案上。关键在于学会察言观色，找到你的客户所感兴趣的方面，然后调整你的行动和风格。你需要灵活机动，做好随时跳离剧本的准备。

你有性别意识吗？ 男性通常都喜欢半开玩笑地展示他们胜人一筹的本事。他们喜欢用体育运动术语打比方，偏好“事物本质与定理”，而不是组织平稳运营中不可或缺的社会学特点（即喜欢说自己喜欢的而不是女性喜欢的寻常话题）。总之，对于那些让男性很受用的开场白，女性通常不会有兴趣回应，她们也希望对方了解这一点。如果你采取的方法无法帮助你达到预期，那么停下来，听听对方怎么说，然后再朝着共同目标努力吧。

你的想法有多透彻？ 在尝试解决问题的时候，男性通常会把各部分独立开来，并且优化解决方案，因为男性的认知能力比女性强；然而，女性大脑的综合优势却能使她们着眼于收获更大更全面的最优解决方案。当你的最初计划大获全胜之后，你做好准备和女客户谈计划外的其他内容了吗？你是否具备衡量其他选项，找到更优结果的全局眼光？女客户考虑的范围远不止解决商业问题，她们还期待其他令人满意的成果。你能说出和你合作的其他好处吗？不仅仅是为了她的公司，而是为了她所带领的团队中的各成员。如果她所提出的问题看起来和商谈中的策划没有关系，那么可以假设她是在为最终决策探求更多有利信息。

训练演讲者检查并调整自己的习惯行为，其价值远不止于解决性别差异的相关问题。我们的合伙人和管理者的情商已经得到了提升，他们和潜在客户（包括团队合作伙伴及家人）相处时，能够设身处地为他人考虑的移情能力也已经提升。此外，我们也在公司内部互动中强调“尊重多样性”这一概念的重要性，这是能让多方受益的。

变换风格

随着女性占据越来越多的管理席位，搞清楚性别在B2B销售和服务业中所扮演的角色意义非凡。我们致力于在自身组织管理中提升性别意识，改变行为方式（这些都被写入了德勤WIN）。同时我们发现，这种改变确实带来显著效果。向客户呈现性别差异这一话题为我们提高了客户满意度、带来了收入，也帮助我们在市场中占领了决定性优势，加快了内部性别多样化进程。那些被看作形式化人力资源的“灵敏度训练”的相关信息也成了一项关键的商业工具。基于这一经历，我们尝试做出如下总结：也许关注你的客户就是建立对组织内部尊重多样性的最有效方式。

我们相信，这种方式上的转变已经帮助我们拿到了更多单子。尽管缺乏投资回报率的相关硬数据来说明这一点，我们仍相信培训已经起了作用。我们必须意识到，不是每个身居高位或具备决策权的商务人士都是男性，他们的购买行为也不一定就是我们遇到过的情况，出人意料的情况也是常事。7年前，由于德勤对待所有买方都采取了同样方法，不知变通，我们最后丢了那单生意；而今天，无论我们的男合伙人还是女合伙人都表示，德勤所创的“女性买家应对工具”已经帮助他们在与女性决策者一同工作时如鱼得水。这对客户和我们公司都大有裨益。



凯茜·宾果是德勤副主席兼执行总监。她与莫莉·安德森（Molly Anderson）合著新书《点阵公司》（*The Corporate Lattice: Achieving High Performance in the Changing World of Work*），由哈佛商学院出版社2010年出版。比尔·佩尔斯特是德勤管理咨询公司的前任首席学习官兼主管，他负责组织的综合人才管理工作。德勤的同事保罗·斯尔夫格莱特（Paul Silverglate）、亚历克莎·斯坦伯格（Alexa Steinberg）和露比·卡洛斯（Ruby Carlos）对此文亦有贡献

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年9月刊。


Facebook首席运营官
谢丽尔·桑德伯格

女性职场晋升手册

重燃性别战争圣火

李茂｜译　殷宴｜校

> 如能实现真正的男女平等，未来的公司效率会更高，家庭也会更为平衡和睦，拥有更多的欢声笑语。

2008年，谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）出任Facebook首席运营官，开始掌管这家社交媒体巨头纷繁复杂的业务运营。最近她又承担起了另一个社会职责——为有志成为领导者的职业女性发声，推动职场改革。在新书《全力以赴》（下文称《*Lean In*》）中，她呼吁女性采取行动，克服体制障碍和个人困难，实现职场成功。用她的话说，这本书“可以被视为一份女权主义宣言。”近日，桑德伯格接受《哈佛商业评论》的采访，与总编辑殷阿笛畅谈职场中即将到来的革命。

HBR：您说《*Lean In*》“可以被视为一份女权主义宣言”，对此应该如何解读？

桑德伯格：这本书涵盖了几部分内容，既有我的个人经历和故事，也有性别问题的数据和研究，还有号召女性为职场女性的成功而行动的宣言。

HBR：您认为自己是女权主义者吗？
桑德伯格："女权主义者"一词在最近几年颇受非议。如果在大学期间问我这个问题，我会说"不是"。但是如果这个词的本意是支持男女获得平等的机会，那么我们需要还它清白。

HBR：《*Lean In*》一书的主旨何在？
桑德伯格：此书是为那些不知如何获得理想职位的女性以及有意参与创造一个更平等世界的男性而写。真正的平等是无论男女都能按照自己的兴趣来选择自己的职业。如果我们能实现真正的平等，我相信未来的公司效率会更高，家庭也会更为平衡和睦，拥有更多的欢声笑语。

HBR：您在书中谈及重燃性别革命之火，您认为这场革命将如何发生？
桑德伯格：目前，女性权益在各个层面都取得了进步，唯独在通向领导职位的道路上仍然障碍重重。三十年前，女性就占到了拥有本科学位人群的半数，然而女性在职场高层的发展却一直停滞不前。在过去十年间，美国公司里的C级高管中仅有14%是女性，董事会中仅有17%是女性。

　　握有决策权的女性实在太少了。我想让大家意识到这一问题，从而鼓励更多的女性勇争上游，鼓励更多的公司认可女性领导者的价值。这就是重燃性别革命圣火的本意。

HBR：女性无法全力追逐她们的梦想，会给社会带来什么损失？
桑德伯格：沃伦·巴菲特说过一句很有哲理的话，"他的成功可以部分归功于他只需跟一半的人口竞争"。参加赛跑的运动员越多，整体成绩也就越好。

HBR：有人批评您苛责女性没有做到"更好"，因为女性面对的困难往

往是制度造成的，而非个人原因。对此您如何回应？

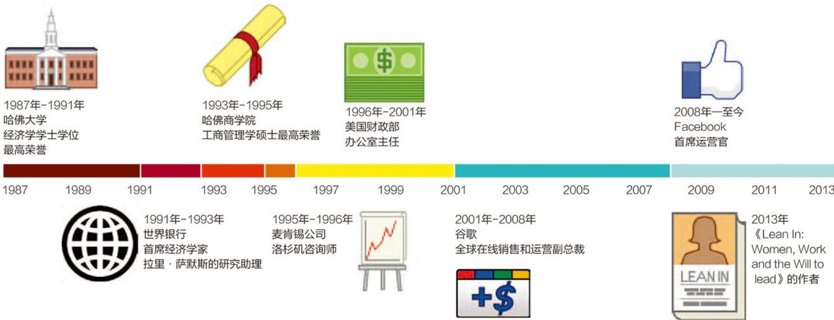
桑德伯格： 毋庸置疑，女性面临巨大的制度障碍，但同时女性也要面对来自自身的障碍，有时候这是女性被社会同化的结果。在我职业生涯的大部分时间里，从来没有人能指责我裹足不前。

我之所以说女性还没有做得更好，就是希望女性意识到她们自己的责任，而不是一味责怪男性。美国黑人女作家艾丽斯·沃克（Alice Walker）说得好：“放弃手中权力的最常见的方式就是以为自己没有权力。”我并不是苛责女性；我是要让女性意识到她们手中的权力，并鼓励她们大胆运用这些权力。

HBR：能具体分析一下女性裹足不前的问题吗？

桑德伯格： 正如我书中写到的，一种常见的现象是部分女性“人还在，心已去”。她们为了家庭甘愿退出职场竞争，有些人甚至还没找到老公，就做好了放弃事业的准备。其实在这个时期，她们应该勇往直前，而不是提前打退堂鼓。

谢丽尔·桑德伯格的成功之路



双击可看大图

1987年 - 1991年

哈佛大学经济学学士学位最高荣誉

1991年 - 1993年

世界银行首席经济学家拉里·萨默斯的研究助理

1993年 - 1995年

哈佛商学院工商管理学硕士最高荣誉

1995年 - 1996年

麦肯锡公司洛杉矶咨询师

1996年 - 2001年

美国财政部办公室主任

2001年 - 2008年

谷歌全球在线销售和运营副总裁

2008年 - 至今

Facebook首席运营官

2013年

《Lean In: Women, Work and the Will to lead》的作者

HBR：我们谈了很多女性的不足，那么女性领导人在哪些方面值得男性效仿呢？
桑德伯格： 我认为不存在男性领导人和女性领导人的模板。但是在一些方面，所有的领导人都应该向女性学习。女性通常是很好的倾听者，善于促成共识，是团队里不可或缺的黏合剂。

HBR：那么你的终极目标是让两性逐渐趋同，还是正视性别差异？
桑德伯格： 我希望我们了解并正视两性之间的差异，但是我们需要突破性别偏见带来的局限。在现实生活中，我们并不鼓励女性成为领导人。我们会批评自己的女儿“爱发号施令”，却不会这样对待儿子；我

们通常高估儿子的爬行能力，却低估女儿的爬行能力。女性终其一生持续不断地接收到此类“女性不应该做领导”的信号。与此同时，这个世界对全职主夫也不够友好和尊重。

HBR：我曾经问过一些女性CEO，她们在高管这个“男人的天下”是如何行使领导职能的。但是她们全都拒绝回答，并声称“我只把自己看做一个CEO，而非‘女性CEO’”。“CEO”与“女性CEO”之间的差异无疑值得探究。
桑德伯格： 如果五年前你问我这个问题，我也会做出同样的回答。在职场上，人们不谈论性别，因为如果你说“我是一个女人”，对方收到的信号可能是“我想要特殊优待”或者“我要起诉你”。一位大公司的男性领导曾告诉我，在公共场合谈论性别比谈论性生活更令人尴尬。但是性别问题是真真实实的客观存在，例如我们如何了解自身，以及我们如何感受彼此。我的目标之一就是让性别问题成为职场上的公开话题。

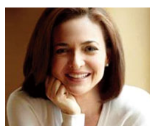
HBR：为什么有那么多受过高等教育的女性离开职场？
桑德伯格： 女性离开职场的原因多种多样，可能是因为职场缺乏灵活性，也可能是因为渴望追求人生目标。很多毕业于一流学校的女性最终选择离开职场，这是公司领导层“阳盛阴衰”的主要原因之一。要想在职场领导层中实现性别平衡，首先要解决家庭生活中两性责任失衡的问题。

HBR：实现工作与生活的平衡可能是项艰巨的任务。迄今为止，我还未遇到一位职场妈妈对自己的工作和家庭都表示非常满意。对这些内心纠结的女性，您有什么建议？
桑德伯格： 我们必须要现实地看待我们的选择。拿自己跟那些无家庭琐事羁绊的职场中人相比，我们自叹不如；拿自己跟全职妈妈相比，我们也自愧不如。我们必须认识到我们无法做到十全十美，每一分钟

我们都要做出取舍。我们不能为自身的不完美鞭笞自己。

HBR：您多次谈到“受欢迎度”的性别差异。为什么女性领导者在这一方面得分很低？
桑德伯格： 数据显示，“成功”和“受欢迎度”这两项指数在男性身上是正相关，在女性身上却是负相关。这就是说，女性越成功，就越不受欢迎，不但男性不欢迎她们，其他女性也不欢迎她们。其原因在于，我们都希望他人符合我们固有的观念，当他们与我们的观念相左时，我们就不那么喜欢他们了。对于男性，我们期望他们具备领导素质，例如自信、能干、敢于直言。对于女性，我们则期望她们具备集体素质，例如甘于奉献、乐于分享，追求集体利益。我们想雇佣、想提拔的总是既能干又受欢迎的员工，而男性更容易做到这一点。

HBR：我认为我们有必要问这样一个问题：把谢丽尔·桑德伯格当做榜样，是否现实？您在哈佛读书期间就是班上的佼佼者，您刚进入职场就得到了拉里·萨默斯（哈佛大学前校长，曾任美国财政部部长——编者注）这样一位明师的指点，您的丈夫也十分支持你的工作，而且他的工作也颇具灵活性。因此有人认为，您根本就不了解大多数职场女性的挣扎和苦楚。
桑德伯格： 我不认为自己是榜样。我确实颇受幸运女神的眷顾，获得了很好的机遇、遇到过良师的指点和提携。但是我书中讨论的是每位女性都会面临的困惑和内心挣扎：如何去相信自己，避免陷入内疚的深渊，保证足够的睡眠，并相信自己可以成为一位好员工和好家长。



《全力以赴》

作者：谢丽尔·桑德伯格

艾尔弗雷德·A·克诺夫公司出版社，2013

HBR：为什么很多女性难以找到强有力的导师和贵人？

桑德伯格： 我们需要旗帜鲜明地鼓励男性支持女性的职业发展。我们不断地向女性灌输导师的重要性，以至于女性病急乱投医，甚至会问根本不熟悉的人“你愿意做我的导师吗？”这样做是行不通的。女性必须要找到建立导师关系的合适渠道。

与此同时，男性领导往往害怕与女下属单独相处，因为别人会猜测他们之间存在不正当关系。但是导师的指导必然要求两人独处和一对一对话，我们需要鼓励这种行为。

HBR：除了发布新书，您还做了很多性别主题的公开演讲，例如2010年您在TED所做的演讲。您俨然已成为职场性别问题的重量级发言人，这与您在Facebook的工作如何兼容？

桑德伯格： 两者相辅相成。Facebook的使命是让人们能够自由表达自己，并能关注他们关心的人和事。我非常在意Facebook能否成为最佳雇主公司，而自从我在女性问题上公开发声以来，许多优秀女性来到Facebook应聘，并留了下来。

HBR：您曾说您5点半就回家陪孩子，这一言论引发了极大关注。我们是不是都应该5点半结束工作，下班回家呢？

桑德伯格： 我们都应该想方设法去做我们人生中最想做的事情。我说我5点半下班，不是要大家都这样做。不管你在什么职位，公司人都很难承认自己是5点半准时下班回家。我故意为之，就是为了告诉大家，“看，我可以兼顾家庭和工作，我的方法是5点半回家。”当然我

也说过，在跟孩子吃完晚饭、给他们洗过澡、送他们上床睡觉之后，我还要继续上线工作。

HBR：您曾公开承认自己曾在工作场所哭过。男性和女性是否都应该放下包袱，在职场中尽情宣泄自己的情绪？
桑德伯格： 在工作场所大哭不是一个很好的做法，我承认自己哭过并不是建议那些希望晋升的人也拿纸巾来宣泄情绪。但是我们都是有七情六欲的正常人，我认为有必要拓宽职场可接受行为的范围。

HBR：您是否认为影视里的女性形象在一定程度上造成反女权主义者的逆袭？
桑德伯格： 在女性形象这方面，我觉得我们需要再开拓视野，请注意我谈的不仅是外形的问题。大多数媒体都是把职场妈妈描绘成充满苦恼的样子，而不是自我感觉良好的幸福女人形象。

蒂娜·菲（Tina Fey）（美国演员，曾参演《我为喜剧狂》——编者注 ）记得她跟史蒂夫·卡瑞尔（Steve Carell）搭档演出的时候，每一位采访者都会问她，“你如何兼顾家庭与工作？”当时这两位演员都参演情景喜剧，也都抚养孩子，但是没有人这样问卡瑞尔。

人们习惯于假设女性无法身兼数职，而男人可以。我的目标就是要改变这种谈话模式。

HBR：媒体还热衷于评论女性高管的着装。
桑德伯格： 我很幸运我所在的行业并不关注这些。在这一方面，硅谷的环境真是太棒了，我几乎每天都穿牛仔裤上班。这里可谓女性的天堂，它仅关注你的工作和贡献。

HBR：您是否考虑过传统的性别角色真是由自然规律造成的？
桑德伯格： 正如格劳瑞亚·斯坦尼姆（Gloria Steinem）所说，性别角色与生物学无关，纯粹是意识的产物。人类在不断进化，比如，按照

自然规律，人类注定要发胖，因为人类的躯体具有储存脂肪和糖分的本能，只有这样人类才能在狩猎季节结束后继续生存。但人类其实是可以对此进行改变的，事实上我们也正是这么做的。

同样，我不认为对领导力的渴望源于生理需求。难道我们真相信男性是天生的领导者，而女性不是吗？我认为，对领导力的渴望在很大程度上是由文化所创造并强化的。

HBR：说到底，对于极具事业心的女性来说，最关键的好像还是找一位支持她的伴侣。

桑德伯格： 这的确是女性最重要的职场抉择：她是否要选择一位人生伴侣，而这位伴侣是否会支持她的工作？我这里所说的“支持”，是指能半夜爬起来给孩子换尿布。

HBR：我想男人在这方面有所进步。

桑德伯格： 他们确实有很大的进步，但他们还远远没有承担起照料孩子、做家务的职责。下次你去参加派对，注意观察一下宝宝大哭时父母双方的反应，看谁起身照顾宝宝。在很大程度上，女性依然要承担两份工作，男性则只需承担一份。

HBR：您觉得女性身份对于您的成功是阻碍，还是帮助？

桑德伯格： 这个问题很难回答。我的运气很好，一路上遇到很多贵人，很多导师。我自己也非常勤奋。但是，我一直很难把握“获得成功”与“受人欢迎”这两方面的关系。我第一次跟马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）做绩效考核时，他说，“你太在乎别人喜不喜欢你了，这将阻碍你的发展。”这曾是我自身需要克服的问题，而这个问题和性别有关。

HBR：您所面临的最大的挑战也许就是人们对女权运动的厌倦感，毕竟这场战役已经持续了几十年。

桑德伯格： 这没错，但我反而认为现在是最佳时机。当年，所有的人都告诉我的母亲，她只有两个职业选择：要么做护士，要么做教师。如今，这种外在的障碍已经少多了。只要我们能认清真正的问题，我们就可以解决它，这其实没那么困难。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年4月刊。


国际货币基金组织（IMF）总裁
克里斯蒂娜·拉加德

女性职场晋升手册

“努力激发新创意”

万艳 | 译　方颖 | 校

2011年，克里斯蒂娜·拉加德接替身陷性丑闻的多米尼克·斯特劳斯 - 卡恩，出任IMF总裁。现年57岁的拉加德是杰出的法国政治家，她是贝克·麦坚时（Baker & McKenzie）国际律师事务所的首位女性主席。执掌IMF之后，她一直试图在应对欧债危机和全球经济危机的同时，改变IMF的组织文化。今年夏天在与《哈佛商业评论》英文版总编缉殷阿笛对话时，拉加德谈及领导力、女性管理者以及如何在复杂组织内部促进变革等话题。

HBR：你在政府、私企和大型国际组织里都担任过要职。这些年来，你都学到了什么？

拉加德：我讨厌根据自己的亲身经历来总结一些普适的经验教训，因为我觉得，每个领导者都有其独特的经历和经验。所以让我谈经验无异于多此一举。不过，我想，要是我不相信自己的所作所为都是对的，就无法成为高效的管理者。

HBR：在你看来，如何才能成为高效领导者？

拉加德：首先，你必须对自己的工作有信心，你要接纳组织及其战略

并融入其中。其次，你必须倾尽全力，全身心地投入到你为自己设定的任务中。最后，你必须关心员工，确保能听到他们对问题的看法并理解其立场，让每个人都感到自己是团队的一份子，并提高他们对工作的满意度。

HBR：做到这三点是否需要特殊技巧？

拉加德：首先是充沛的精力，这样才能在清晨起床后，规划好当天的重要工作。同时，在同事、工作伙伴及下属面前处理问题时，你一定要信心十足。



2013年4月20日，克里斯蒂娜·拉加德在华盛顿“世界银行 - IMF发展委员会”上发表演讲。

女性与领导力

HBR：为什么女性领导者依然罕见？

拉加德：升至高位需要花很长时间。这就要求女性更加投入地工作，

另外有相当多的女性对晋升高位并不感兴趣。我不会比较哪种职业路径更有价值，也不认为女性追求事业就比留在家里更有价值。但我希望确保女性对此拥有自己做选择的权利。

HBR： 有人认为，职场女性不够积极进取。你认同这种观点吗？
拉加德： 在我看来，女性主管往往不太会替自己争取更多的薪酬或奖金，而男性主管则会主动强调，他们应获得更高的收入。我觉得，这正是一些女性没能“向前一步”的一大实例。

HBR： 但可以确定的是，问题根源并不只在于女性本身。要想确保更多女性升至高位，组织该做些什么？
拉加德： 他们应该重视男女主管的人数比例，无论你管它叫目标、配额还是宗旨。绩效考核有助于消除这些障碍和偏见，并确保女性拥有和男性一样的职业选择。

HBR： “男性”和“女性”领导力是否有差别？
拉加德： 研究显示，女性领导者具备某些独有的性格特质，比如善于倾听，愿意达成共识，并对风险保持警觉。正是基于这些特征，我才认为女性将是危机时期的优秀领导者。

HBR： 有人说，危机时期，女性常常被提拔至高位。你也是在IMF身陷两大危机时入主该机构的。当时你的前任身陷丑闻，全球经济也困难重重。让女性面对这些挑战是否不太公平？
拉加德： 我倒觉得这是机遇。非常糟糕的形势恰恰是展现自我的好时机。并且也没有太多对手跟你竞争职位，因为人们担心自己会搞砸。

HBR： 所以你认为，从根本上讲，女性比男性更适合成为领导者？
拉加德： 在危机时期，是的。我最爱举的例子是冰岛。冰岛的经济一度大幅衰落。后来，谁当选了总理？一个女人。谁被派去重整局势，挽救身陷金融危机的银行？女人们。惟一躲过这场危机的金融机构的

领导者也是一名女性。

HBR： 大型机构依然存在性别歧视吗？
拉加德： 这么说吧，在我领导贝克·麦坚时的时候，在选举新合伙人时，为了支持充满抱负的年轻女性，我会要求现有合伙人表达正面偏好，因为在男性主导的工作场合，反对女性担任领导者的性别歧视依旧存在，蔓延四处，只是可能不易察觉。

HBR： 当觉察到，有人因为你“只是”个女人而轻视你时，你作何回应？
拉加德： 我会说，“去你的！”

HBR： 管用吗？
拉加德： 偶尔。当读到（美国前国务卿）奥尔布赖特的传记时，我惊讶地发现她似乎会用俚语爆……

HBR： 粗口？
拉加德： 对，粗口。我很诧异，她为什么这么做。我在父母的正统教育下长大，从小就被教育不要说脏话。但在经历过一些事情之后，我发现，说脏话偶尔有助于表达立场。你可以表现优雅，精心打扮，始终保持微笑。但为了表明你不想再听到废话，偶尔你需要说“去你的”。

HBR： “去你的”还不算太粗俗。
拉加德： 是的，但就我平时的说话方式，这已经不同寻常了。

做强IMF

HBR： 当初入主IMF时，你认为它的组织文化需要作出改变吗？
拉加德： IMF拥有令人难以置信的优势：多元化、国际化，员工互尊

互敬，并且决策前会进行协商。我想世界上没有几个地方能像这里，每平方米能有这么多的博士。但它有时也很僵化。如果你不改变它的文化，它可能会变得乏善可陈。因此，是的，我在尝试促进变革。

HBR： 我知道，你曾是法国花样游泳国家队队员。有时你是否希望IMF能像花样游泳一样精准运作，讲求团队合作？
拉加德： 是的，但没有音乐，所以要做到恐怕很难。

HBR： IMF总裁到底在做些什么？和我们一样，回复电邮、参加折磨人的会议吗？
拉加德： 我要参加大量的会议。我很难像你一样，将所有的会议分类，尽管有些会议确实冗长得要命。我有一半的时间要拜访成员国，这一点很重要。余下的一半时间，我会待在华盛顿总部。出国时，我会拜访成员国的财长、央行行长、总理和总统等，从而了解他们所面临的经济难题，和我们所能提供的帮助。我也常会见一些商界、学界和NGO的女性团体。在我外出时，一支强大的团队会在总部代理我的工作，我们一直保持联系。

HBR： 你在总部都做些什么？
拉加德： 留在总部时，我会拿出大量时间将不同部门的主管聚到一起。让他们齐聚一堂，探讨各部门并未达成共识的某些话题，这有利于他们当场各抒己见，彼此交锋。我也会在董事会议上花费大量时间，话题囊括了日本经济、IMF对希腊的援助，以及新兴市场和低收入国家面临的挑战等诸多方面。

HBR： IMF有没有什么创新让你感到很骄傲？
拉加德： 很多。我们采用了一个新的工作框架。在此框架下，包括高管在内的所有成员每年都会讨论他们的工作目标，并负责落实。完成目标的人会相应获得一定的奖励。我们希望以此来鼓励员工及其团队

挑战自我，思考他们的工作方式。

HBR： 你重新定义了总裁的职责？

拉加德： 我尝试促进变革，把人们聚到一起，集思广益。我也试图在组织内部扩大交际范围，并将管理落到实处。从来到这里的第一天起，我就常常突访某个部门。此举让员工很惊讶，他们没想到，总裁会到他们的办公室来。



1998年1月15日，IMF前任总裁米歇尔·康德苏（左）与当时的印尼总统苏哈托签署了一份旨在提振衰败的印尼经济的协议。该照片被外界普遍视为西方蛮横对待新兴市场的象征。

HBR： 外界该如何评判IMF成功与否？

拉加德： 今年，我们募集了4610亿美元，进一步巩固了IMF。提供资金的国家中不包括美国。美国没掏一分钱。我觉得，我们的“钱包”需要进一步扩大，因为如果未来经济形势恶化，我们需要向外界表明，

我们已经做好了准备。除美国以外的所有成员国向IMF提供双边贷款说明，它们对我们的计划和做法有信心。这是其一。

其次，IMF不仅涉及管理，还涉及成员国问题。因此，为了更好地反映出世界的构成以及成员国对全球经济所做的贡献，我们还需关注如何改革治理结构，如何进行配额改革等。这些是我们正在做的事情，但还没有完成。第三，我也很看重IMF的离职率。更为重要的是，我也很重视IMF吸引人才的能力。我们是年轻人愿意选择的就业之地吗？当经济系学生从伦敦政治经济学院、麻省理工学院或哈佛大学毕业后，他们愿意到IMF工作吗？所以，在我看来，资金、治理结构和人才是检验IMF成功与否的三个标准。

HBR：全球经济表现也在IMF的资产负债表上吗？

拉加德：是的。某种程度上来说，我们一直在关注国际经济形势，进而为一些国家提供指导甚至贷款。在提供贷款时，我们会说："你必须满足这些条件，如果违反了协议，我们将不再提供后续款项。"我认为，我们正在采取与以往不同的做法，并且行之有效，只是需要时间让外界认可。

HBR：但多年以来，IMF一直饱受诟病。

拉加德：10年前，因为贷款条件极端苛刻而招致许多国家的怨恨，我们在拉美和东南亚等地区声誉扫地。但如今，当我造访这些国家，与当地官员对话时，他们会说："确实非常艰难，但幸好IMF坚持了这些条件，我们现在挺过来了。我们已经整顿了银行系统，调整了经济结构，并制定了更合理的财政政策。"我们传递真相和推进艰难变革，所以常常招致怨恨。

HBR：IMF为成员国改革开的"药方"反映的是你们经济学家的正统观点。他们的理论依据是？

拉加德：他们不是马克思主义者，你是想说？

HBR：举个例子而已。
拉加德：事实如此。

HBR：多年来，这些正统观点有多大程度的改变？通过不断演变，IMF是否变得更灵活？
拉加德：我们在变得更好。过去，我们主要关注财政政策，如今也很看重货币政策。我们关注经济结构改革，并试着留意经济发展所能带来的真正实惠，特别是经济增长和就业状况。我们同样重视社保体系、养老金项目等。我们所设定的条件并非事无巨细。因此，我们不会像过去那样微管理。我们会给贷款国更大的弹性空间，自行决定如何整顿财政、开放市场以及消除市场障碍。

HBR：1998年，你的前任米歇尔·康德苏（Michel Camdessus）站在时任印尼总统苏哈托的身旁，目睹他签署了与IMF的协议。两人当时签约的照片广为流传，备受争议。
拉加德：是的。这事很不幸。米歇尔其实是个很棒的人，他是IMF历史上的一位卓越领导者，曾全身心地投入到帮助IMF成员国的工作中。

HBR：IMF当时的声誉达到低点。
拉加德：这充分显示了照片的威力。

动荡的全球经济

HBR：美国当前的状况是，很多公司运转良好，但就业情况却不容乐观。我们该如何一边促进发展，一边增加就业？
拉加德：这是一个非常重要的话题。外界一直都有一种担忧，担心我们正在经历“机器人式”的经济增长。也就是说，经济发展是资本和技

术密集型增长，但就业形势疲软。

HBR： IMF能做些什么吗？比如，鼓励私人银行向企业放贷？
拉加德： 我们可以倡导，可以劝告，可以把这些内容都写进我们的报告里。我们也可以指出经济发展的瓶颈何在，以及货币传导机制未能正常运作的原因所在。但我们无法实施具体措施。这取决于成员国的央行、政府和监管者。

HBR： 你认为，美国该采取哪些措施重拾竞争力？
拉加德： 我认为，竞争力是通过产品定价和质量体现的，是技术、发明和品牌恰当搭配的综合体。要想重拾竞争力，美国就要继续创新，这也是长久以来美国竞争力的源泉。我的建议是，永远不要放弃教育，不要放弃发展科学，因为这正是生产力和竞争力的来源。

HBR： 中国经济可能要陷入困境，你对此担忧吗？
拉加德： 中国面临的关键问题是，能否从中等收入国家步入发达经济体行列，以及在现有的社会框架下，它是否能将百姓有效地凝聚起来。它的信贷增长也令人担忧，中国能管好影子银行吗？它能控制住腐败状况吗？不过，过去20年，我一直同中国政府打交道，其领导者的调适能力令人惊讶。

HBR： 为修复资本主义体系，全球领导者是否需要行动起来？比如，降低对短期成果的关注？
拉加德： 是的。资本主义总是随着一次次危机的发生而演变。政府也是如此。如果下届选举是两年后，还有谁会关心中期目标？这是个大问题。

HBR： 在任期内，你有没有什么想要解决的棘手难题？
拉加德： 我希望看到，全球金融和经济决策制定者能够更加同步、通力合作。如果各国政府能够从本国的视角中抽离出来，长期关注更大

的话题，一切就完美了。

HBR： 各国政策要像花样游泳那样通力协作？
拉加德： 没错。

HBR： 你的任期将于2016年结束。拉加德女士接下来准备做什么？
拉加德： 会在家看孙子，或干点别的事。我也不知道。

HBR： 你觉得，你会连任一届吗？
拉加德： 这取决于成员国的意愿。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年11月刊。


克莱斯勒（中国）汽车销售有限公司
总裁兼总经理 郑洁

女性领导者的天然优势

李茂｜文

> 在市场扩张期带领团队取得佳绩，只能证明你是个不算差的领导者。在逆境中带领团队咸鱼翻身、绝处逢生，才是卓越领导力的体现。郑洁属于后者。

2008年，郑洁加入克莱斯勒中国公司任副总裁时，曾经辉煌的Jeep品牌在中国市场已跌入谷底，沦为乏人问津的边缘品牌。随后的全球金融危机让克莱斯勒雪上加霜，在2009年进入破产保护程序，后由菲亚特集团接手，成为菲亚特-克莱斯勒集团。中国团队也随之遭遇了一系列动荡。

郑洁在外部市场与集团内部的种种变数中，不仅带领团队实现了Jeep品牌在中国市场的重新复苏——销量开始大幅回升，连续三年平均销量增幅在50%以上（行业平均增速为20%左右）；在克莱斯勒中国区总裁频频换帅之后，郑洁被任命为该集团第一位全权负责中国市场的本土高管——这也是所有在华跨国车企任命的第一位本土出身的中国区总裁。

早在加盟克莱斯勒之前，郑洁就在自己的职业生涯中突破了多个“玻璃天花板”。此前供职通用汽车集团时，她不仅是晋升到通用汽

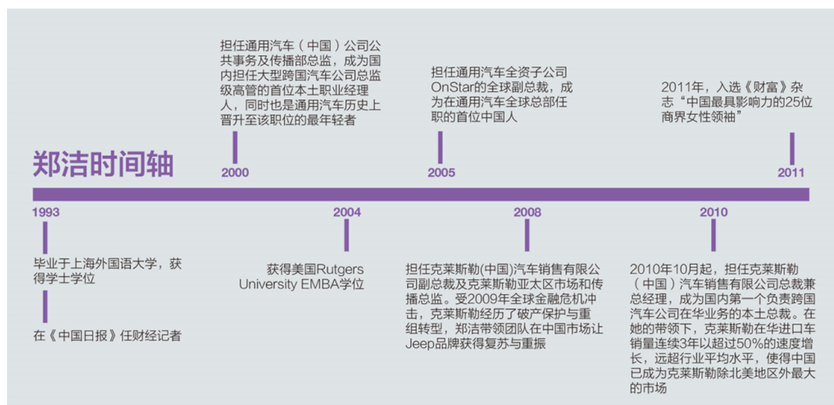
车集团全球高管团队的第一位中国人，也是通用汽车历史上晋升到总监职位的最年轻者。

身为女性，尤其身处男性主导的汽车业，郑洁是如何实现这一系列突破的？《哈佛商业评论》中文版借本期“女性领导力”专题之机对话郑洁，听她一路以来成长为商界领袖的经验教训，以及她对职场女性的建议。

HBRC： 让我们从你现在的职位谈起吧。被任命为克莱斯勒中国区总裁，你实际上打破了双重天花板，你是如何实现这种突破的？

郑洁： 这个问题也许应该问我的老板马尔乔内。我的任命过程其实挺意外的。2010年10月，菲亚特集团收购克莱斯勒之后，集团全球CEO马尔乔内第一次来中国，听取中国团队的业务汇报。当时气氛满紧张的，我们都是第一次见他，以他在业界的地位，对我们而言他几乎是神一般的存在。当时我作为分管市场的副总裁，只是列席会议，轮不到我汇报。但是，当谈及进口到中国市场的车型需要怎样的配置时，我有点不知死活地跟他唱反调，表达了不同意见。当时他追问我：你有数据吗？我说有，然后告诉他数据是怎样的。就这么简单，不过几句话。大约半个月后，我就接到了任命电话。

接到任命我很意外，在当时的中国团队，我大概是为数不多几个没有觊觎这个职位的高管之一。所以，倒不是我多么勇于突破天花板，而在于马尔乔内的魄力，他识人用人的能力，他敢于基于一面之交就把中国区一把手的位子交给一位本土高管。



双击可看大图

1993

毕业于上海外国语大学，获得学士学位

2000

担任通用汽车（中国）公司公共事务及传播部总监，成为国内担任大型跨国汽车公司总监级高管的首位本土职业经理人，同时也是通用汽车历史上晋升至该职位的最年轻者

2004

获得美国Rutgers University EMBA学位

2005

担任通用汽车全资子公司OnStar的全球副总裁，成为在通用汽车全球总部任职的首位中国人

2008

担任克莱斯勒(中国)汽车销售有限公司副总裁及克莱斯勒亚太区市场和传播总监。受2009年全球金融

危机冲击，克莱斯勒经历了破产保护与重组转型，郑洁带领团队在中国市场让Jeep品牌获得复苏与重振

2010

2010年10月起，担任克莱斯勒（中国）汽车销售有限公司总裁兼总经理，成为国内第一个负责跨国汽车公司在华业务的本土总裁。在她的带领下，克莱斯勒在华进口车销量连续3年以超过50%的速度增长，远超行业平均水平，使得中国已成为克莱斯勒除北美地区外最大的市场

2011

2011年，入选《财富》杂志“中国最具影响力的25位商界女性领袖”

HBRC：为什么你此前从没想过争取这个职位？这点在职场女性高管身上非常普遍，她们在争取升职时往往不如男性高管积极，而且在被提拔时经常会表示意外或者犹疑，而不是像男性主管一样觉得理所当然。

郑洁：倒不是我怀疑自己的能力，觉得自己坐不了这个位子，而是我从来都更关注在自己的岗位上能否做到最好，而不太关心我要走多高，能否打破天花板。当时我作为副总裁，只想着要做好我分管的市场部的业绩。所以，在我这个案例里，打破天花板的其实是我的男老板。

之前我在通用汽车工作时，被提拔为中国区公关总监，成为通用汽车集团百年历史上做到总监位置的最年轻的高管，提拔我的老板墨菲是顶着巨大压力的，当时还没有一家跨国车企把这么重要的位置交

给本土高管，但是他坚持认为跟中国市场的沟通必须要一位中国人来做。所以，我在通用汽车时打破天花板的也是我的男老板。

我觉得职场女性要打破玻璃天花板，只靠个人力量是很难的。她的实力很重要，但是还需要机会，需要整个体制的支持，需要这个公司有很好的文化，同时也需要伯乐。我幸运的是遇到了给我机会的伯乐，他们都以能力和业绩为导向，不会考虑性别因素。

HBRC： 你个人觉得女性高管相比男性高管有何优势和劣势？
郑洁： 我其实不太喜欢在商业领域过多强调两性差异，在我看来，两性之间的差异远不如人与人之间的差异更大。但是，按照概率来说，男性的优势在于逻辑性和理性思维，我见过的大部分男性领导者都拥有很强的逻辑性和理性思维，超过女性高管。目前主导商业世界的首要原则仍然是逻辑和理性。但是，逻辑和理性的前提是，必须拥有足够的信息和数据才能做判断。而在真实的商业世界，很多情况下无法获得充分的数据就要迅速做出决定，这个时候只能依赖直觉，这就是女性的优势所在了。我觉得在如今瞬息万变的市场环境中，逻辑和理性经常会丧失价值，你不得不绕过逻辑，遵循“第六感”去做判断，而“第六感”是女性天然的优势。

HBRC： 无论在西方还是在中国，女生在学校的表现都优于男生。在美国，大学毕业的女性数量超过男性，但是进入职场之后，越往上女性越少，比如《财富》世界500强中只有21位女性CEO。为什么拥有良好教育背景、高素质的女性在职场的高管序列中远远落后于男性？
郑洁： 因为女人去生孩子了啊，这是先天生理特征决定的。很多优秀的女性把更多精力留给家庭，这是个人选择，我非常支持。但也因为如此，男性主管会认为女性结婚生子，必然会减少在工作上的付出，就会把更多机会和职责交给男性。这当然是男性的偏见，但也源于女性的集体选择，正是这样导致女性在职场晋升阶梯上没有男性走得高、走得远。

但是，就我自己的观察，比如我团队里的女性高管，在团队最需要的时候，她怀孕了，我亲眼看到她的挣扎和选择，以及最后平衡各方面的能力。当她们生完孩子，重新回到工作当中，我看到的是她们的成熟和处理多个任务的能力。我觉得在这个过程中她们反而成长为更成熟、更出色的管理者，我对她们长远的职业发展更有信心了。这是我自己身为女性才能见证和体会到的，男性主管大概很难看到和理解这些。

刚才说到女性高管的优势，我觉得除了感性和直觉之外，女性比男性拥有更强的多任务处理能力。我看到的男性高管通常只能专注于一件事，一旦有多项任务，他们肯定就会丢掉一些，而女性因为家庭生活的磨练，是非常善于同时处理多项任务的。目前的信息社会有各种分散精力的事件需要及时做出反应，这方面我也觉得女性有很大的优势。

HBRC： 当年作为第一位晋升到跨国公司全球总部的女性高管，在美国汽车业这个由男性主导的行业工作，有怎样的感受？经历过一些不愉快的事情吗？如何面对和处理？

郑洁： 当时在底特律通用汽车集团的总部大楼里，一共只有两张亚裔女性高管的面孔，我是其中一位。在美国那种相对公平的商业环境中，我没有感觉受到排斥或轻视。我觉得女性不必太敏感。敏感是女性的一大特质，很容易就把自己的职场角色切换为女性模式。同样的事情，女性的角色感会令她们想得比男性多。

即便走到今天，我自己有时也难免有角色带入的时候。让我告诉你一个最近的例子：不久前一次内部会议上，我的主管突然朝我骂了脏字，我当时非常意外，难以接受。虽然我们的会议经常会激烈争论，男主管之前张口骂脏字是常有的事，但我是第一次被骂脏字，直到当天晚上我还很难受，跟闺蜜抱怨：他怎么可以对女人这样？！

但是第二天我就意识到了，他并没有把我当女性给我特殊对待，

我却带入了自己的性别角色。于是第二天我去找他，我说昨天会上的事情我想再跟你沟通一下。谈完之后，这位男性主管对我说："我很欣赏你成熟的态度。"那一刻我想到，他是不是刻意训练我呢？因为我处在这样的职位，就必须学会坦然面对。

其实这个世界的游戏规则一直以来都是男人制定的。因为是规则的制定者，所以男人一路成长，在这个游戏中的适应度很高。而女人从小到大都是规则的遵从者，她在这个游戏中的适应度就不如男性。在商业世界更是如此。

HBRC：所以Facebook COO桑德伯格女士在她的《*Lean In*》书中呼吁，应该有更多女性成为高管，参与游戏规则的制定。

郑洁：我觉得这全在个人选择吧。那些受过良好教育的高素质女性，选择留在家里教育子女，这对整个社会也是莫大的好事。而对于那些生完孩子重返职场的女性，我对她们也非常有信心，就像我团队里的女性管理者，我知道她们是不会丢开工作的，她们热爱自己的工作，一定会安排好自己的家庭生活，重返工作之后会更成熟、更出色。

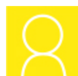
HBRC：这么多年来，你在职场得到的最有用的建议是什么？

郑洁：对我职业生涯最有用的建议，来自于我在高中的时候。有一次学校选拔参加全国数学竞赛的代表，我的数学一直很不错，但我当时想，这方面男生肯定比我强，我不参加了。但是第一轮选拔赛下来，学校没有挑选出最满意的学生，于是安排了第二轮选拔，我的数学老师就让我必须参加。结果第二轮选拔赛成绩出来后，我的数学老师跟我说：第一轮选拔你就应该参加，你怎么知道你不如男生？如果你觉得自己不如男生，你就真的不如男生。男生是不会把机会让给你的。

我就是从那个时候意识到，女人不能自我放弃，必须主动争取，男人是不会把机会拱手让给女人的。

HBRC：如果让给你年轻的职场女性一句建议，你会说什么？

郑洁：我希望她们不要在工作与家庭之间纠结，患得患失。女性在确定自己生活的优先次序后，就要坚持，不要在工作中觉得有愧于家庭，在家里又惦记自己的职业前途。这样一定会痛苦。当你确定重心，然后全力以赴，无论在职场还是在家庭，都会获得成功和幸福。



郑洁是克莱斯勒（中国）汽车销售有限公司总裁兼总经理。李茂是《哈佛商业评论》中文版撰稿人。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年9月刊。



Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 哈佛商业评论 增刊：女性职场晋升手册

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board
于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京
Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,
Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editor
程明霞 Cheng Mingxia
助理主编 Assistant Editors
李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun
高级编辑 Senior Editors
李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan
高级编译 Senior Articles Editor
安健 An Jian
新媒体主管编辑 Digital Executive Editor
徐明 Xu Ming
高级撰稿 Senior Writers
王丰 Wang Feng
编辑 Copy Editors
李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing
编译 Articles Editors

王晨 Wang Chen 康欣叶 Kang Xinye

刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

撰稿 Writers

熊静如 Xiong Jingru 李茂 Li Mao

新媒体编辑 Video Editor

腾跃 Teng Yue

视频编导 Digital Editor

牛文静 Niu Wenjing

图书编辑 Book Editor

王晓红 Wendy Wang

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 **Visual Art Center**

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang

图片处理 Photo Editor
贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
副总经理 Deputy General Managers
程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui
张燕冬 Zhang Yandong
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director
贾建波 Jia Jianbo
总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/Marketing Director
陈冰清 Robin chen
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center
赵阁宁 Zhao Gening
华东区高级客户经理 Senior Account Managers,

East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

高级品牌经理 Senior Branding Managers

杨志清 Yang Zhiqing

市场经理 Marketing Manger

张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai

周圆 Zhou Yuan 陈萌萌 Chen Mengmeng

品牌经理 Branding Managers

王文睿 Wang Wenrui 曲海艇 Qu Haiting

品牌专员 Branding Executive

吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 **New Media Department**

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong 朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

SEEC 財訊 财讯传媒集团出品

PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用

《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657210

发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：女性职场晋升手册

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015
本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00005384-20150128
最后修订：2015年2月6日
制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn



Harvard Business Review
哈佛商业评论

精益创业 改变一切
中国：创业者的新乐园
创业者的第一堂谈判课
创业者的第一堂营销课
专访硅谷第一VC 马克·安卓森
VC谈中国式创业
季琦：勇于自我变革

创业者手册
The New Rules of Entrepreneurship



哈佛商业评论

增刊：创业者手册

《哈佛商业评论》中文版 出品



增刊：创业者手册

卷首语： 让创业有规可循

新创业时代

精益创业 改变一切

中国：创业者的新乐园

创业者入门

创业者的第一堂谈判课

创业者的第一堂营销课

关于VC的六大谎言

VC眼中的创业

寻找下一波浪潮

VC谈中国式创业

创业者说

季琦：勇于自我变革

Chobani酸奶CEO：摆脱外援，自主创业

版权页

采编： 李剑 万艳

设计： 安小满

联系方式：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
邮编：100020
联系电话：（010）85651005
电子邮箱：hbrchina@hbrchina.org

卷首语 From the Editor

让创业有规可循

《哈佛商业评论》中文版编辑部

创业者和创业精神，从来都是全球经济持续增长的燃料和动力。近些年来，“创业”的内涵与方式一直在深刻演变，传统方式的创业意味着高失败率，而“精益创业”将带来新的希望。

面对创业者，美国著名风投人、风险资本公司安卓森 - 霍洛威茨的联合创始人兼合伙人马克·安卓森（Marc Andreessen）的忠告是：“在夯实基础之前根本就不要去想上市的事情。你需要建立一家规模够大、实力够强的公司，并且还要全副武装，这样才能顶得住上市带来的压力。”

《创业者手册》的开篇是曾创立或参与创立了八家高科技企业、如今以学者身份出现的斯蒂夫·布兰克（Steve Blank），为我们解释“精益创业”运动如何改变了创业界的游戏规则，它让越来越多的人可以投身到创业者大军中去。布兰克表示，中国“野蛮”、“残酷”的竞争环境令他兴奋，中国创业者的能量和士气很像早期的硅谷，但光有激情、热爱和不屈不挠还不足够，中国的创业者还需要有战略，认真思考竞争者、客户和市场。

在“创业者入门”中，有三篇文章教创业者应对具体挑战。《创业者的第一堂营销课》 教初创公司应该如何完成第一笔销售，作者给出

了一个新的销售模型，将初创公司面临的具体挑战都纳入其中；哈佛商学院教授迪帕克·马哈拉（Deepak Malhotra）在《创业者的第一堂谈判课》一文中，就如何与投资者谈判、达成最佳交易问题，为创业者出谋划策；《关于VC的六大谎言》则帮创业者打破有关风投的各种误区。

我们还找到国内VC界的6位典型投资人，包括宽带资本基金董事长田溯宁、创新工场董事长兼CEO李开复以及君联资本董事总经理刘二海等，与他们一起探讨“中国式创业”的特征。此外，华住酒店的创始人季琦和我们分享“连环创业者”的自我变革，Chobani酸奶的创始人哈姆迪·乌鲁卡亚讲述靠自主创业打造价值10亿美元酸奶品牌，这些都是创业者自己的故事。

我们的初衷是给创业者指引，提高创业成功的概率，让创业者与投资人从中受益，打造既具创新性又能基业长青的公司。

新创业时代

精益创业会彻底颠覆传统创业智慧。所有类型的企业都将因此受益。精益创业不仅适用于年轻的科技企业，也可以为大企业所用。



新创业时代

精益创业 改变一切

斯蒂夫·布兰克（Steve Blank）｜文

陈圆妮｜译　殷宴　邓勇兵｜校

与传统模式不同，初创企业不再执行商业计划书，不再在隐蔽模式下运作，也不再发布功能完备的产品样本。它们检验自己的假设，收集早期频繁出现的客户反馈，并把“最简化可行的产品”展示给潜在客户。

核心观点

近几年，一个被称为“精益创业”的创业模式开始取代旧模式。

与传统模式不同，初创公司不再执行商业计划书，不再在隐蔽模式下运作，也不再发布功能完备的产品样本。它们检验自己的假设，收集早期频繁出现的客户反馈，并且把“最简化可实行产品”展示给潜在客户。新模式认为，初创公司的主要任务是寻找商业模式，成熟企业的主要工作是执行商业模式，二者截然不同。

最近，商学院开始教授精益创业的理论，在“创业周末”这样的活动中也可以学到类似的方法。假以时日，精益创业可以降低创业的失败率，它与商业世界的其他趋势结合，可以启动一个全新的、更富创业精神的经济时代。

创业是一种冒险，无论是科技初创公司、小微企业还是大企业的创业项目，莫不如此。几十年来，创业者几乎已经轻车熟路：撰写商业计划书，说服投资人，组建团队，推出产品，最后就是使出吃奶的力气把产品卖出去。在这套标准动作中，说不准你就会在哪个环节上犯下致命的错误，而且概率还很高：哈佛商学院什卡·高希（Shikhar Ghosh）的最新研究显示，75%的初创公司都会失败。

但最近出现的一种反传统的模式，极大地降低了创业风险。这种模式叫做“精益创业”（Lean Start-up），它注重实验而非精心计划，聆听用户反馈而非相信直觉，采用迭代设计而非“事先进行详细设计”的传统开发方式。尽管刚刚出现几年，精益创业所阐述的一些概念，例如最实行产品（Minimum Viable Product）和转型（Pivoting），已经快速在创业圈生根发芽。商学院也纷纷调整课程，传授精益创业理论。

精益创业还未完全成为主流，因此我们还未完全体会它带来的冲击。在很多方面，它就像5年前的大数据——公司刚刚开始意识到精益创业的意义，人们都在谈论它，却没有几个人真正了解它。当精益创业的实践开始扩散后，它会彻底颠覆传统创业智慧。所有类型的新企业，都在试图通过遵从其快速失败和持续学习的原则，来提高成功概率。尽管这种模式被称为精益“创业”，但从长远来看，最大的获益者可能是信奉该理念的大公司。

在本文中，我会简要介绍精益创业的技巧和其进化方式。最重要的是，我会解释精益创业如何结合其他商业趋势，造就一个全新的创

业经济时代。

完美商业计划的误区

依照传统智慧，每位公司创始人必做的第一件事就是撰写商业计划书:用一堆静态的文字描述当前机会的大小、待解决的问题以及公司可提供的解决方案。商业计划书通常会预测公司在未来五年内的收入、利润和现金流。实质上，商业计划书就是“纸上谈兵”的演练，因为此时连产品开发都未开始。这个演练假定，在筹集资金和真正执行想法之前，创始人能提前预知未来业务中的绝大多数“未知领域”。

创业者用令人信服的商业计划书打动投资人。在获得注资后，他们就会投入到闭门造车式的产品开发中。产品研发者在产品发布前要投入成千上万小时的人工，但消费者根本没有介入到整个过程中。只有当产品开发和发布完成后，销售人员尝试进行销售时，公司才会获得消费者反馈。然而，在经历数月甚至数年的开发后，创业者不得不面临残酷的现实：产品的大部分功能常常是多余的，消费者不想要也不需要。

几十年来，我们观察了上千家初创公司，他们都曾遵循这样的创业流程。对此，我们总结了三条经验：

1．绝大多数商业计划在与消费者的第一轮接触中就会被推翻，就像拳王迈克·泰森曾经评论其对手的赛前策略道：“每个人都有一套计划，直到一拳打在他嘴上。”

2．除了风险投资家和前苏联，没有人会要求做一个五年计划来预测完全未知的东西。这些计划一般是虚构的，凭空想象它们就是浪费时间。

3．初创公司并非大企业的微缩版：制定一个宏大的计划，然后按图索骥地行动。最终成功的初创公司是那些在失败中不断向用户学习，并不断调整、迭代和改进其最初想法的公司。

初创公司与大企业最根本的不同在于，大企业执行商业模式，初创公司寻找商业模式。精益创业模式的核心定义是：一个为寻找可重复和可扩展的商业模式而设立的临时组织。这体现出它与现存公司的关键区别。

精益创业包含三大关键原则

首先，创业者承认他们在创业第一天只有一系列未经检验的假设，也就是一些不错的“猜测”。创始人一般会在一个被称为“商业模式画布”的框架中总结出其假设，而不是花几个月来做计划和研究，并写出一份完备的商业计划书。从本质上说，这是一张展示公司如何为自己及客户创造价值的图表。（见《画出你的假设》）

画出你的假设

“商业模式画布”能让你对自己的商业模式一目了然。一个商业模式包括九个组成部分，每一部分都包含了一系列假设，需要你去验证。

关键伙伴
1. 谁是我们的关键伙伴?
2. 谁是我们的关键供应商?
3. 我们从关键伙伴处获取哪些关键资源?

关键活动
1. 我们的价值主张要求什么样的关键资源?
2. 我们的分销渠道?
3. 客户关系?
4. 收入流?

关键资源
1. 我们的价值主张要求什么样的关键资源?
2. 我们的分销渠道?
3. 客户关系?
4. 收入流?

价值主张
1. 我们给客户提供什么样的价值?
2. 我们在帮客户解决哪一个问题?
3. 对每一个细分市场我们提供哪些产品和服务?
4. 我们在满足哪些客户需求?
5. 什么是最简化可实行产品?

客户关系
1. 我们如何获取、保持并扩展客户?
2. 我们已经建立了哪种客户关系?
3. 这些客户关系如何整合到我们的商业模式里?成本多高?

分销渠道
1. 我们通过哪些渠道到达细分客户?
2. 其他公司现在是怎样到达这些客户的?
3. 哪些渠道最有效?
4. 哪些渠道成本效益最高?
5. 我们怎样把这些渠道与客户日常活动整合起来?

客户细分
1. 我们在为谁创造价值?
2. 谁是我们最重要的客户?
3. 我们最典型的客户是什么样的?

成本结构
1. 我们的商业模式中最重要的成本是什么?
2. 哪些关键资源费用最高?
3. 哪些关键活动费用最高?

收入来源
1. 我们的客户究竟想为什么样的价值付费?
2. 他们现在付费的内容是什么?
3. 收入模式是什么?
4. 定价策略是什么?

资料来源：www.businessmodelgeneration.com/canvas

Canvas concept developed by alexander osterwalder and Yves Pigneur.

（ 返回阅读原文 ）

其次，精益创业者积极走出办公室测试他们的假设，即所谓的客户开发。他们邀请潜在的使用者、购买者和合作伙伴提供反馈，这些反馈应涉及商业模式的各个方面，包括产品功能、定价、分销渠道以及可行的客户获取战略。该方法的关键在于敏捷性和速度，新公司要快速生产出最简化且可实行产品，并立即获取客户的反馈，然后根据消费者的反馈对假设进行改进。创业者会不断重复这个循环，对重新设计的产品进行测试，并进一步做出调整（Iterations），或者对行不通的想法进行转型（Pivots）。

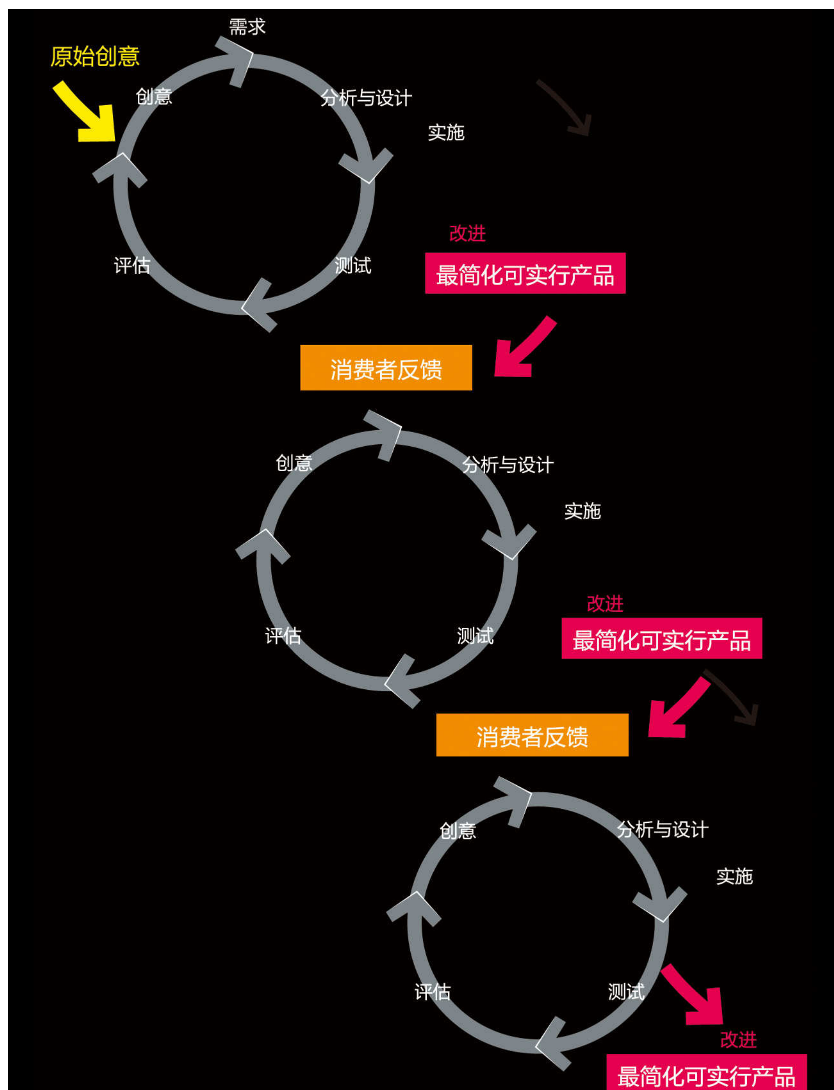
最后，精益创业者采取敏捷开发的方式。敏捷开发最早源于软件行业，是一种以人为核心、迭代、循序渐进的产品开发模式，它可以

与第一步中的客户开发有机结合。传统的开发方式是假设消费者面临的问题和需求，周期常常在一年以上。敏捷开发则完全不同，通过迭代和渐进的方式，它预先避开无关紧要的功能，杜绝了资源和时间的浪费。这是初创公司创建最简化可实行产品的过程。（见《快速响应式开发》）

豪尔赫·埃罗（Jorge Heraud）和李·雷登（Lee Redden）创立Blue River Technology公司时，他们都还是我在斯坦福大学的学生。他们的目标是为高尔夫球场等商业绿地制造除草机器人。在10周内与超过100名客户交流后，他们发现他们最初的意向客户——高尔夫球场认为他们的解决方案并无价值。于是他们转去和农场主交流，随之发现农场主对不用化学品的自动除草方法有巨大需求。满足农业生产需要成为他们新的产品焦点。在不到10周的时间里，Blue River就生产并测试了一个产品样本。9个月后这家初创公司获得了超过300万美元的风险投资。这个团队预期在获得投资9个月后完成产品的商业化。

快速响应式开发

传统产品开发是一个线性有序的过程，每一个步骤都要花几个月，而敏捷开发则追求重复性短周期。一家初创公司生产一款“最简化可实行产品”，只包含最关键的几个特征，然后向客户收集反馈，再在修正过的最简化可实行产品上重新开始。



（ 返回阅读原文 ）

隐蔽模式衰落

精益模式正在改变初创公司的工作方式。在互联网公司繁荣发展的年代，为了避免将市场机遇暴露给潜在的竞争对手，初创公司常常

以隐蔽的方式运作；只有在进行高度成熟的β版测试时，客户才有机会一窥产品真容。精益创业让这种方式变得过时，因为它认为在大多数行业中，客户反馈比保密重要；持续的客户反馈比时断时续的披露产生的效果更佳。

这是我在作为创业者的那段时期提炼出的两条基本准则。（作为创始人或早期雇员，我参与了八家高科技公司的创立。）十年前弃商从教后，我提出了上文中的客户开发原则。自2003年起，我开始在在加州大学哈斯商学院传授这些经验。

2004年，我投资了埃里克·里斯（Eric Ries）和威尔·哈维（Will Harvey）的初创公司，投资的条件之一是他们要来听我的课。埃里克很快认识到，科技行业传统的线性开发模式——瀑布开发（Waterfall Development）应该被迭代式的敏捷开发所取代。他还看到，这套正在兴起的创业新规与大名鼎鼎的丰田生产系统“精益制造”有相似之处，于是埃里克把客户开发和敏捷开发相结合的方式称为“精益创业”。

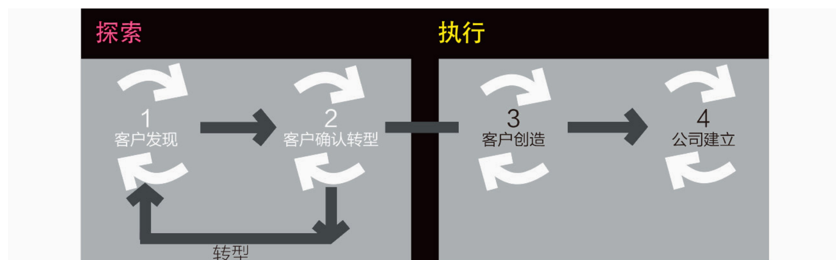
这些工具因为一系列畅销书变得更普及。2003年，我写了一本《四步创业法》，第一次阐述了小企业不是大企业的微缩版这个观点，并且详细介绍了客户开发的流程。2010年，亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Osterwalder）和伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur）在《商业模式新生代》（Business Model Generation）中给创业者提供了一个标准的商业模式画布框架。2011年埃里克在《精益创业》中概述了精益创业的方法。2012年鲍勃·多夫（Bob Dorf）和我把我们所掌握的精益模式进行总结，并写成了一本“手把手”式的创业教科书——《创业者手册》。

现在，超过25所大学都在教授精益创业模式，Udacity.com还开了一门精益创业的线上课程，大受欢迎。此外，全球几乎每一座城市都出现了类似于“创业周末”（Startup Weekend）的组织，向未来企业家传授精益创业模式，参与者动辄数百人。在此类活动中，各路创

业团队齐聚一堂，共同讨论产品思路，有时一个构想周五晚上成形，到周日下午就转化成了实实在在的收入，这对于没有参加过这种活动的人来说简直无法想象。

聆听客户

在客户开发阶段，初创公司需要探索出一种可行的商业模式。如果客户反馈显示，初创公司的商业假设是错的，它要么修正这些假设，要么转型到新的假设。一旦商业模式被证实，初创公司就开始执行该模式并建立正式的组织。客户开发的每一步都是迭代的；在找到对的路径之前，一家初创公司可能会失败好几次。



❶ 创始人把公司想法变成商业模式假设，测试关于客户需求的假设。建立“最简化可实行产品”来测试他们为客户提供的解决方案。

❷ 初创公司继续测试所有其他假设，并通过早期订单和产品使用来确认客户兴趣。如果没有兴趣，初创公司可以通过改变一个或多个假设，以进行转型。

❸ 产品经过不断改进后达到销售要求。根据已被证实过的假设，初创公司通过扩大市场推广和销售投入来提高产品需求，扩大商业规模。

❹ 公司从创业模式转型到执行模式，从探索开发团队转为各个职能部门。

创业型经济：以创新为基础

有些人宣称，创业公司采取精益模式就会更成功，我认为这样的断言夸大了事实。成功是由多方面因素决定的，任何一种形式都无法确保某一家初创企业获得成功。我观察过上百家创业公司和成熟公司，也参与过许多精益创业培训项目，基于这些经验，我认为以下的表述更有意义：一组采取精益模式的初创公司，其总体失败率会低于使用传统方法的初创公司。

初创公司的失败率降低，可能对经济产生深远的影响。当今世界，颠覆式变革、全球化趋势和金融监管正在冲击每一个国家的经济。成熟行业正在迅速削减工作岗位，许多岗位可能从此消失，21世纪的就业增长必须依赖新兴企业。所以，建设良好环境，帮助新兴企业成功、壮大、雇用更多员工，对我们所有人都有好处。我们亟需打造一个以初创企业快速扩张为驱动力的创新型经济，这种需求从未如此迫切。

过去，初创企业的数量增长不仅受到失败率的影响，还受以下五个因素制约：

1．获取第一批客户的成本较高，产品开发失败的成本更高。

2．技术开发周期长。

3．初创风险高，敢吃螃蟹的人寥寥无几。

4．风投行业结构特殊，少数投资公司需向少数初创企业注入大笔资金，以获取巨额回报。

5．初创人才分布不均，在美国主要集中在东西海岸。这个问题在欧洲等地区不那么严重，但即使在海外也有创业企业相对集中的“热点地带”。

与传统模式相比，精益模式能帮助企业更快、更便宜地推出客户真正需要的产品，减少了上述五项因素中前两项的制约。精益模式也能降低初创企业的风险，因而减少了第三项因素的制约。

精益模式迅猛发展的同时，其他商业与技术趋势也在不断打破阻碍初创企业成型的藩篱。这些力量汇集在一起，正彻底改变创业战场

的格局。

现在，GitHub和亚马逊WEB服务等开源软件和云服务商已经把软件开发成本从数百万美元降到数千美元。做硬件的初创企业也无需建立自己的工厂，因为离岸制造商触手可及。实行精益创业的新一代技术企业所提供的软件产品常常只是通过网络将最简化产品发给用户，然后进一步改进产品；他们的硬件产品只要设计成形，中国的工厂便可投入生产，前后相隔不过数周。Roominate就是这样一家初创公司，他们的产品旨在提高女孩在科技、工程和数学等领域的信心，培养她们的兴趣。Roominate的创始人开发出一款可组装的玩具娃娃屋，小女孩可以自己动手为玩具屋组装电路。经过测试和迭代，他们就把产品规格发给了中国的一家合同制造商。仅仅三周后，第一批产品就运来了。

另一个重要的创业趋势是融资渠道分散化。风险投资以前是一个紧密的小圈子，由少数正规公司组成，集中分布在硅谷、波士顿和纽约附近。如今的创业生态圈涌现出一批超级天使基金，尽管还比不上动辄数百万美元的传统风投基金，但它们完全可以进行早期投资。全球范围内现有上百家像Y Combinator和TechStars这样的创业加速器，它们的出现已使种子投资初具规模。而像Kickstarter这样的众包网站，则为初创企业提供了另外一种更为民主化的融资渠道。

信息的即时可得也是新企业的一大福音。在互联网诞生之前，刚起家的创业者要想获得建议，惟一的办法就是找机会和资深投资人或创业家喝咖啡。如今，最让他们头疼的却是如何在浩若烟海的创业经验中筛选出有用信息。精益创业的理念为创业者提供了一个框架，帮助他们分辨哪些经验最有价值。

尽管精益模式原本是为快速成长的科技企业而设计，但我相信，这些理念也适用于打造小型平民企业（Main Street Business）。小型平民企业是国民经济的主体，我相信，如果所有小企业都接受精益模式，极有可能拉动经济增长、提高生产效率，并对GDP和就业产生立

竿见影的效果。

有迹象表明，上述愿望极有可能成为现实。2011年，美国国家科学基金会启动了一项名为“创新兵团”的项目，用精益模式将一些基础性科学研究商业化。目前，全美共有11所大学在向数百支高级研究团队传授精益模式。

许多MBA项目也采用了精益模式。多年来，他们一直在教学生如何将大企业的管理方式用于初创企业，例如用财会手段跟踪收入和现金流、用组织理论来管理运营等等。但是，初创企业面临的其实是完全不同的问题。现在，各大商学院终于逐渐意识到，新兴企业需要一套独特的管理工具。

已有越来越多的商学院认识到，商业管理与寻找商业模式是两个不同概念，传统的商业计划书不能作为创业教育的模板。十几年来，商业计划竞赛一直是MBA教育中的重头戏，如今正逐渐被商业模式竞赛所取代。2012年，哈佛商学院也实现了这一转变。在这场革命中，斯坦福大学、哈佛大学、加州大学伯克利分校和哥伦比亚大学走在前列，积极开设精益创业课程。现在，每年有超过250名高校教师参加我为教育者开办的精益商业模式课程（Lean LaunchPad）。

精益创业的新方式

精益创业企业的创始人不是从商业计划入手，而是从寻找商业模式入手。精益创始人会先进行几轮快速实验和客户反馈，发现一个可行的模式，然后才进入执行阶段。

精益	传统
战略	
商业模式 假设驱动	商业计划 执行驱动
新产品流程	
客户开发 走出办公室测试假设	产品管理 通过按部就班的线性计划准备新产品
工程	
敏捷开发敏捷 迭代式/递增式开发产品	瀑布式开发 迭代开发产品，或在建造产品之前制定详细规格
组织	
客户和敏捷开发团队 注重员工的学习能力、敏捷	按功能划分的各个职能部门 注重员工的经验和执行能力
财务报表	
有用的指标 客户获取成本、客户终身价值、用户流失率、产品传播性	会计指标 经营损益表、资产负债表、现金流量表
失败	
预料之中 通过迭代和调整不运作的想法	预料之外 通过解雇执行主管来解决
速度	
快速 在还可以的数据上运作	测量 在完整数据上运作

21世纪大企业的新战略

精益创业不仅仅适用于年轻的科技企业，它同样可以为大企业所用，这一点已有目共睹。过去二十年间，大企业一直靠降低成本来提高效率，但时至今日，仅仅改进现有的商业模式已远远不够。几乎每一家大企业都明白，要应对不断增长的外部威胁、确保自身的生存与增长，就要持续创新，不断发现新的商业模式。做到这一点的关键，就是需要全新的组织架构和全新的技能。

多年以来，克莱顿·克里斯坦森、丽塔·麦格拉思、维贾伊·戈夫达

拉杨、亨利·伽斯柏、伊恩·麦克米伦、亚历山大·奥斯特瓦德和埃里克·冯·希佩尔等管理专家一直在不懈探索，设法提升大公司的创新流程。过去三年间，我们看到的是包括通用电气、高通公司和财捷集团（Intuit）在内的一批大企业开始实施精益创业的方式方法。

例如，通用电气的能量存储部门就使用精益模式，改造他们的创新。2010年，该部门总经理普雷斯科特·洛根（Prescott Logan）意识到，自己部门开发的新电池有可能颠覆整个行业。面对这一发现，企业的通常做法是立即筹建工厂、扩大生产，并把这款新电池作为传统产品的延伸投放市场，但洛根没有这样做。他采取了精益方式，一面寻找商业模式，一面寻找客户。他和他的团队在全球范围内会见了几十位潜在客户，探索产品的潜在市场和应用。他们把PPT放在一边，认真倾听客户对现有电池的不满，深度挖掘客户如何购买工业电池、使用频率以及使用环境的差异。根据这些反馈，他们对客户聚焦做出了重大调整，取消了起初设定的一个目标细分市场，即数据中心；并锁定了一个新市场，即公用事业设备。他们还把原来宽泛的“电信”市场缩小为电网不稳定的发展中国家的手机供应商。最终，通用电气投资一亿美元，在纽约州斯克内克塔迪建设了一个世界级的电池制造厂，并于2012年投入使用。据媒体报道，这款最终取名为Durathon的新电池大受欢迎，产品供不应求。

管理学教育前一百年内开发的战略与工具主要关注已有商业领域，旨在将商业操作程式化并提高生产效率。如今，我们有了第一套帮助创新公司寻找全新商业模式的工具。同时，这套工具的出现也解除了现有公司的燃眉之急，帮助它们应对不断出现的颠覆式力量。在21世纪，无论是初创公司、小公司、大公司还是政府部门，都会不断感到颠覆式变革的压力，而精益创业模式能帮助它们正面迎接这种压力，快速创新，并彻底改变我们对商业的已有认知。

斯蒂夫·布兰克在斯坦福大学任顾问副教授，在加州大学伯克利分校和哥伦比亚大学任讲师兼美国国家科学基金会主任研究员。他参与过八家高科技公司的创建。

中国：创业者的新乐园

陈圆妮 | 访



创业大师斯蒂夫·布兰克被誉为“硅谷教父”，他创立或者参与创立了八家高科技企业。他提出的“客户开发”方法启动了精益创业运动，现在“精益创业”这个潮词不单单是硅谷创业者的信条，甚至在小企业和大公司都在像福音书一样被传诵。他认为，MBA在过去一百年为大企业执行商业模式提供了理论框架，而他和其他一些精益创业理论的贡献者则为小企业和创业企业寻找商业模式提供了另外一套完全不同的理论框架和流程。

借布兰克为本期《哈佛商业评论》撰文《精益创业改变一切》之机，本刊中文版与他探讨了精益理念在小企业和大公司领域运用的不同，在访谈中，布兰克还阐述了他对中国创业环境和创业者的看法。

大企业更难精益创新

HBR中文版：你曾经说过，精益创业可以让不同性质的企业获益，请问源自于科技公司的精益创业理论在被其他类型的机构采用时，需要做出哪些改变？

布兰克： 美国犹他州的一些教授最先提醒我精益创业完全可以被应用到其他领域，只需对具体细节和术语略作修改，但总体流程不需变化。这些教授告诉我小企业在学习了这些流程之后发生了惊人的变化。

我有一个关于小企业领域的例子。一对墨西哥夫妇在我的农场工作，他们想开一家墨西哥餐厅。但我发现他们对于开餐厅根本没有任何概念。要知道任何生意的第一步都是找出谁是你的客户，他们是否喜欢你的产品。我对他们的建议是到一家餐馆工作一段时间再看是否愿意从事这个行业。这些都是常识性的东西，但是现在大多数小企业并没有自觉地用这套流程来开展生意。

精益创业在小企业的应用，其实就是在短时间内指导他们用完全一样的商业模式和客户开发方法来提出一系列问题，但我们不会用“商业模式”、“客户开发”这些很炫的词语，只是告诉他们在你花时间和钱创业之前，为何不走出去验证一下这些想法？

我要再强调一点就是，精益流程不会让初创公司更成功，而只会让他们更少失败。它会让他们避免创业公司常做的十件蠢事，比如忘了先了解客户，忘了了解渠道。这是一种思考问题的方式，而不是说你在创业之前需要读一本400页的书。

HBR中文版：大企业采用精益流程会容易些吗？

布兰克： 精益流程在大企业应用会比在小企业更难。这并不因为大企业的人更笨，而是大企业常常把具有创新精神和不同想法的人都裁掉了。大企业需要考虑的是怎样培训已有人员并把具有创新精神的人找回来。

我的经验是如果大企业的创新部门中有财务或者人力方面的主

管，这个创新部门就不会成功。因为财务主管最关心盈亏，一旦创新部门没有盈利他就会在该部门做出任何成果之前削减成本。人力资源部门也是，他按规则和既有流程行事，但创新部门需要雇有创新精神的人，而不是管理工厂的人。所以除非大企业财务和人力资源部门改变原有规则，否则他们就会扼杀摇篮中的创新精神。

判断大企业是否真心想创新，第一个问题是CEO的薪酬机制会改变吗？如果回答是否定的，那这一切就是演戏。第二个问题是董事会的薪酬机制会变吗？如果答案是否定的，那么他们就只是让CEO来做实验而不会真的给予支持。所以在5分钟之内我问几个问题就能诊断一家大公司是不是真的想改变：谁的薪酬在改变？创新部门对谁报告？目前有哪些实施障碍？

在成功实践了精益流程的GE，所有安排都是完美的，没有人力和财务部门，创新部门直接对总裁汇报，他的薪酬是由董事会根据部门的成功与否来决定的。

HBR中文版：现在管理界对精益创业的关注是否表明了大企业原有模式的失灵？

布兰克： 是的，关于这一点我们需要感谢中国。中国以外的大公司发现他们在20世纪所做的所有事情（变得更大，占领更多市场）都已经因为外部变化而变得过时；因为中国的制造业降低了产品成本，互联网让所有信息对所有人都即时可见。世界已经改变，大企业面临来自外部的持续颠覆性挑战。为了应对这些挑战，他们需要持续创新。但是大企业并不是在这样的环境中建立的，他们习惯拥有一个稳定的市场。所以我们不仅给大企业的技术人员教授精益流程，也给CEO级别的管理者授课。大企业CEO过去只关注怎样降低成本，而不是怎样持续创新，我们现在在教他们创新。

商学院教育太落后

HBR中文版：关于精益创业已经形成一个完整的理论系统了吗？

布兰克： 我觉得我、埃里克·里斯和亚历山大·奥斯特瓦德的著作，已经建立了相当于MBA在过去100年所形成的知识体系。在过去100年间，美国的商学院教授的是怎样管理和执行大公司战略，而我在十年前提出的精益流程开创了一个全新的领域，就是让人们意识到创业公司的管理技巧和大企业所需技巧完全不同。所以我们做的事情就是建立一套管理技能、书本、工具和课程能够与MBA的课程相当。但是这些不是让你花两年时间学习怎么在大企业里成为一个很好的执行官，而是学习如何成为好的创业公司的管理者。

我发现中国商学院的课程还比较落后，他们的创业课程还是从商业计划书开始，但这完全不是创业者们在做的事情。中美两国的教育机构教授的课程都滞后于实践，但美国的大学已经开始快速追赶创业者的步伐，很多商学院开始教授精益理论。

HBR中文版：那可以说创业者都无需再去商学院上课了吗？

布兰克： 我经常问我的学生一个问题：你为什么要去商学院？对于这个问题几乎有一个检查清单可以让你来对照。比如去哈佛读书的原因并不是为了课程，而是为了建立一个受用一生的人际网络，另外一个原因可能是你真心想成为一家大公司的高级管理者，或者你想在投资银行之类的机构工作。

但是有志于成为创业者的人是否应该去商学院读书，则完全是另外一回事。我会给你一个我给我的商学院学生的答案：这得看情况，因为事实就是如此。我在工程学院和商学院都教课，每年只有商学院的学生会问我这个问题：布兰克教授，我需要您帮我决定接受哪个工作：是去麦肯锡还是自己创业？我会对他说其实你已经做出决定了。麦肯锡的工作是一份大公司里的案头工作，专注于执行。创业不是一项工作，它是一个想法，一个使命，一种激情。创业是因为你是一个艺术家，你想要做成一些事情，如果创业没有占据你的全部激情，你

就不应该作为创始人接受一个“创业工作”，可能以后可以。

创业是由经验而来，是身体力行，是实践。你当然会在商学院学到东西，但是在同样长的时间你也可以在实践中学到更多关于创业的成功和失败的知识。

中国还出不了乔布斯

HBR中文版：你这次来中国对中国的创业环境和创业者有什么印象？

布兰克： 中国的创业环境可以用“野蛮”和“残酷”来形容。它让我想起二十世纪八九十年代，科技公司需要跟咄咄逼人的微软竞争时的情况。在中国，创业企业就像跟100个微软竞争，没有规则，没有指导教材，我个人很喜欢这种感觉。杀不死我的都会让我更强大，我觉得中国的创业者已经认识到这一点了。我觉得中国创业者比国外创业者更聪明，这不是智力上的问题，而是市场发展的问题。

但是年轻的创业者最容易犯的错误是混淆激情和战略，我们在硅谷学到的创业精神一部分是关于激情、热爱和不屈不挠，另一部分则是竞争者、客户和市场，两者结合才可能成功。然而大家常常习惯于关注激情、热爱、努力工作这一部分，而忘记后者。

HBR中文版：中国的创业者，尤其科技领域的创业者在前一个时期主要都是复制已有模式，你认为现在或者未来会有更丰富的模式出现吗？

布兰克： 我的观察是，在最初的前五到十年，中国的创业者只是把美国的商业模式引用到中国并本土化，中国市场对创业者来说就是一片未开拓的荒地。但是现在当新一代创业者想要与腾讯或者新浪微博竞争时，他们会发现自己需要变得更聪明，因为这些领域已经被开发，中国的创业者需要跟美国创业者一样具有创新性，避开已有的大公司，在既有的模式之上建立新模式，这会让中国的创业变得更有意

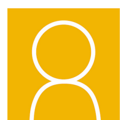
思。

另外，风险投资也会教他们更聪明地使用时间和金钱。我跟李开复有一次很长的讨论，他已经开始对新生代的创业者投资，这些创业者不再只是克隆别人的商业模式而是开始创新，这非常令人兴奋。

HBR中文版：你觉得中国会出现乔布斯一样的人物吗？
布兰克： 这是一个很有意思的问题，我也一直在思考中国会不会出现及是否有可能会出现乔布斯这样的人。答案可能是应该还不能。

在美国我们尊重个人精神，学生可以告诉老师他是错的，告诉父母他将要做一些与众不同的事情。在中国你做学校和组织让你做的事情，这对于培养好的执行者来说是可行的，但不能培养“革命者”。而乔布斯就是一位“革命者”。他告诉整个计算机界他们错了，他将打败他们。

只有当创新者站出来指出系统的错误时大规模的创新才会发生，这是美国的文化。我并不是在批判中国文化，你们有很成功的文化，但是突破性创新要求另外一些东西，一种不同的思考问题的方法。


陈圆妮是《哈佛商业评论》中文版撰稿人。

创业者的第一堂谈判课——如何搞定最佳VC

创业者的第一堂营销课——五大陷阱一套解决方案

别迷信风险投资——关于VC的六大谎言

创业者入门



创业者入门

如何搞定最佳VC
创业者的第一堂谈判课

迪帕克·马哈拉（Deepak Malhotra）｜文
殷宴｜译　李茂｜校

对于初创企业而言，与风投签定投资协议只是双方合作的第一步。哈佛沟通大师告诉你如何与风投谈判，实现长期利益的最大化。

核心观点

创业者与VC之间的谈判，风险之高、不确定性之大、个人情感之强，是其他商业谈判无法比拟的。

在这种情况下，就连最老练的谈判专家也会犯错误，而且多半是可预见的系统性错误。要避免这些错误，创业者与VC对话时应尽可能追求以下四要素的最大化：筹码、信任、价值（而非估值）以及理解。

不同于多数简单谈判，VC和创业者签订合同之后还要合作多年。

不要只考虑自己的选项，了解对方的利益取向也可以给你一定的筹码。

与VC谈判，从本质上来说，其实是选择合适的长期伙伴，建立坚固的合作关系，最终把双方共同奋斗得到的成果化为金钱。

几年前，我受一家风险投资公司（以下称VC）聘请，为他们投资的一家初创公司提供谈判咨询。该公司董事会的风投合伙人向来事必躬亲，我原以为他会积极参与战略讨论，没想到他在谈判桌上一反常态，摆出一副漠不关心的样子，大大出乎我的意料。他本可为这家公司提出许多有用的建议，更可帮助该公司敲开不少海外合作伙伴及政府组织的大门，但他似乎无意提供这些资源。

事后，我问他为什么对这家初创公司如此冷漠，他向我描述了一年前他的公司刚刚决定投资这家企业时的情形。“很多投资方都对这家公司有兴趣，公司创始人仗着手里有筹码，漫天要价，”他回忆道，“我们再三表示，我们公司可以带给他们许多资金之外的好处，我们所能提供的战略建议与指导、人脉资源、政治资本都是其他风投无法相比的。然而，对方根本不考虑这些因素，一心只想着钱。他们这种态度让我们很不舒服。尽管如此，因为这桩生意勉强还算有利可图，所以我们仍然跟他们签了协议，但是购入的股权远远少于我们通常会购入的份额。再加上我们的投资组合中还有许多公司需要关注，我觉得我既没有义务也没有兴趣给这些人任何额外的帮助了。”

如今看来，那家初创公司的创业者犯了一个大错：他们或是低估了VC能够提供的非货币资源的价值，或是想当然地以为VC早晚会给他们提供战略支持和辅导。无论是哪一种原因，他们谈定的条件最初看来可能很不错，但长远看来其实危机四伏。

许多创业者都在不同的情形下犯过类似的错误，这种现象实在令人惋惜，因为与VC的良好合作对于创业者原本可以是一个宝贵的转折点。双方之间的谈判，风险之高、不确定性之大、个人情感之强，是其他商业谈判无法比拟的。一方面，投资协议就是一份说明VC能换得多少股权的文件，谈投资协议就是划疆定界、分割利益。另一方面，与VC谈判，从本质上来说，其实是选择合适的长期伙伴，建立坚固的合作关系，从而携手面对不可避免的失望、解决未曾预见的矛盾，最终把双方共同奋斗得到的成果化为金钱。

我长期研究各种环境下的谈判，近年来对创业者与其战略伙伴之间的谈判尤为关注，与VC谈判就是其中一种。我在工作中得到的最大的体会之一就是，就连久经沙场的谈判者也会犯下代价惨痛的错误。接下来我会介绍我见过的一些错误，探讨这些错误为什么会发生、我们能从中获得什么教训，以及如何避免。

了解自己的筹码

谈判者最关心的两个问题莫过于谁手中的筹码更有分量，以及如何充分运用一切可能的影响力。令人费解的是，许多谈判者常常忽略了至关重要的筹码，或是将自己置于不必要的弱势地位，与VC的谈判也是如此。

在任何谈判中，最显而易见的变量就是你有多少备选项。在与VC谈判中，对你的公司感兴趣的VC数量越多，你手中的筹码就越有分量。尽管你不应该像前面提到的初创公司一样，把未来的长期合作伙伴压榨到一滴不剩，但你绝对应该充分利用手中的备选项，争取到对你最重要的条件；因为一旦协议签订，那些未被选中的备选公司就失去了分量，你也就不得不另寻筹码了。

很多创业者太关心他们在谈判投资协议的时候有多少影响力，却不考虑他们在协议签订之后还有多少影响力。

最近，我接触了一家处于初创阶段的高科技公司，他们意外地发现手头剩余的资金只能坚持三四个月，远远早于他们的计划，根本来不及完成产品开发。这家公司最初的愿望是找一家大公司，快速建立战略伙伴关系，让对方预付一笔许可费，购买他们的技术。但他们很快就意识到，在公司进一步发展之前，采取这种措施极不不明智。于是，这家初创公司被迫寻求第二轮风险融资。或许是由于公司面临资金短缺的困境，他们没有多少选择余地，惟一一家对他们感兴趣的风投公司给出的估值很低，投资额却很大，这就意味着公司创业者的股权会遭到严重压缩。公司CEO拒绝了这一提议，开始寻求第三种解决方式，即请求他们目前的风投提供过桥贷款。过桥贷款相当于风投界的“发薪贷”（pay day loan），是一种万不得已的融资手段，通常附有苛刻的条款。这个案例也是如此，尽管VC对初创公司的困境表示同情，但他们必须保护自己的投资。如果初创公司接受他们的条件，管理层的股权就会被严重摊薄。

“弹尽粮绝”其实是个相当普遍的问题。创业者往往高估自己的商业模型，却低估资金消耗的速度，又抱着股权不肯松手，结果就是未能在早期融资中积聚足够的资金。前面提到的这家初创公司在第一轮融资中握有大批备选项，本来可以要求一个更好的价格；如果那时他们吸收了更多的现金，如今就不必沦落到廉价出售股权的地步。

许多创业者发现，将第一轮融资的规模适当扩大，或一开始就为未来的过桥贷款谈好一个能够接受的方案，从长远看来是值得的。如果你面前没有多少选择，情况固然不妙，但总比既没有选择又没有资金好多了。

不过，上面这个故事倒有个出人意料的好结局。初创公司的CEO再次去找VC谈判时换了一种策略，对自己的困境避而不谈，而是强调对方的利益。他以一种优雅的姿态，简单诠释了当前的局面：“没错，我们搞砸了。现在你们有能力在股权上压榨我们，但我们不妨想想接下来会怎样。如果我们摊薄公司高层的股权，还有多少人会留下

来？你们虽然能大赚一笔，但公司管理层的士气会大受打击，整个公司的成功也会受到威胁，这样做值得吗？”他告诉VC，强迫他接受苛刻的条款其实得不偿失，因为股权摊薄会导致初创公司出现危机，甚至一败涂地，VC的投资也就打了水漂。VC被他说服了，最终同意按公司的发展提供分期付款，同时不摊薄股权。

这个例子很好地说明谈判者要将手中的筹码最大化，就不能只考虑自己手中的选项或是自身的困境，而要充分评估对方的利益取向。如果你能看清另一方的长远利益取向，并找到一种适合他们的方案，即使没有较好的备选项，你也能掌握一定的筹码。归根结底，谈判中的权力来自于你能给对方带来多少价值，这意味着你需要花一定的时间去理解对方关心什么、担忧什么、想要什么。

诚信为本

风投对诚信的重视程度非同小可，而不诚信的行为对谈判造成的破坏也是难以估量的。

一位成功的连锁企业家给我讲过一个故事。他与一家VC谈定一轮千万美元的融资，马上就要签协议了。最初联系这家VC时，他的生意正在蓬勃发展，因此他提出的财务目标野心十足。不料没过一个月，他竟遭遇了一连串麻烦：一位主要战略伙伴突然开始摇摆，公司的定价策略可能出现失误，一位核心员工提出辞职。这位创业者犹豫了一整天，不知要不要给VC打电话。从法律上来说，他没有义务在融资结束前披露公司的最新情况，但他感到自己有道德上的责任。然而，他担心VC一旦知道公司的现状，就会趁火打劫或者放弃合作。

最终，这位创业者还是拿起了电话：“这通电话要么意味着一段诚信的合作关系从此开始，要么意味着我们之间的对话到此结束。”他将坏消息毫无保留地告诉了对方。出乎他的意料，VC既没有撤资走人，也没有乘机压价，而是给出了积极回应。

事后我问那位风险投资人，为什么不按初创公司的新情况重新计算协议条款。如果他们起初就知道这种情况，谈条件时一定会咬住不放的。他这样回答：“像那样的电话很不寻常。一般来说，我们投入一笔资金之后就开始等着对方召开董事会议，宣布某些谈判期间未曾透露的消息，我们管这种会议叫做‘我靠！’发布会。而这位创业者却将实情和盘托出，他的坦诚并未使我对他的公司及其发展前景丧失信心，反倒使我对他的人格刮目相看。如果我们乘机压价，就会强化‘传达坏消息的人会受到惩罚’的观念。”

VC对诚信的重视程度非同小可，不诚信的行为对谈判造成的破坏则更加难以估量。另一位风险投资家告诉我，有一次他和一位创业者谈判，对方坦率地表示自己也在跟其他投资方谈，虽然他更倾向于与这边合作，但他对开出的条件不太满意。为了做成这笔交易，VC主动提出一些重大让步。创业者表示接受，双方握手确认成交。过了几天，VC却得知这家初创公司将他们谈好的条件到处张扬，继续和其他VC讨价还价。这位风险投资家立刻打电话给那位创业者，宣布取消交易，他不打算投资这家公司了。创业者百般道歉，公司多位董事会成员也出面干涉，但这位投资家心意已决。

VC不介意你讨价还价、货比三家、待价而沽，但一旦达成协议就不能这样做了。或许你会觉得上面提到的那位创业者太不明智、太不道德，但谈判进入白热化阶段，平时聪明冷静、不走歪路的人也可能被种种投资协议和财务预估冲昏头脑。他们忘记了，风险投资谈判不是一锤子买卖，而是寻找长期合作伙伴。风投合作和其他任何长期合作关系一样，双方产生信任固然不容易，但一旦失去对方的信任，想重新建立就更加困难。如果你跟风投谈定条件之后又觉得有欠考虑，或者无法信守自己的承诺，最好的办法是实话实说：“我想我可能答应了一些我不太喜欢的条件。”这种情况肯定会比较尴尬，VC也未必愿意重新谈判，但总比等事态恶化之后再食言要好。风险投资这个圈子很小，正如一位企业家所说，“做我们这一行的没有简历，只有口

碑。”

价值第一，估值第二

忽略一切非经济因素，一味追求估值，就像浮士德为了数十年荣华富贵而向魔鬼出卖灵魂。

在简单谈判中，有时可以不必考虑其他因素，只看谁出价最高。比如卖房子，你甚至无需和买家见面，尽管有验房手续、财务偶发事件条款（Financial Contingency，美国购房合同中的常见条款，如果购房者贷款失败，根据该条款可以取消交易并收回定金——译者注）、截标期等问题，但这些都是次要的，售房价格才是第一位的决定因素。然而，在其他情况下，签署合同往往只是合作关系的开始，只看价格而不考虑长期价值就大错特错了。例如在择业谈判中，许多人对起薪斤斤计较，却忽略了地理位置、职责范围、进修机会乃至交通条件等因素，而这些因素对他们未来的职业生涯是否快乐、能否成功可能会产生更大的影响。

谈判时，人们往往拿捏不好哪项因素重要，哪项不重要，这种情况在风险投资谈判中可能尤为典型。许多创业者都把估值看得太重。

的确，估值是TechCrunch这种科技博客关心的问题，你那些“朋友”请你喝酒庆祝时也会打听这个数字。但是，其他条件可能远比估值更重要，如果你想在公司保有长期席位就更是如此。

不止一位投资家表示，目光短浅、过于重视估值是创业者最大的错误之一。其中一位曾对我说：“创业者把估值看得太重，对控制权又看得太轻。他们为了把估值从350万美元提到400万美元，不惜贱卖公司的控制权，实在令人震惊。50万美元之差从长远看来不算什么，但控制权被削弱造成的影响却是永久性的。”

大多数创业者对于他们想创建的企业、企业的使命和企业的未来都怀有满腔热情，谈判时却如此轻率，实在令人费解。一旦他们牺牲

了董事会的控制权或放弃了某些决策的投票权，至少从理论上来说，他们就再也无法干涉这些决策了。大多数VC都不愿意轻易动用手中的控制权违逆公司管理层的意愿，但如果管理层和董事会之间出现矛盾或信任危机，创业者会发现自己处处受到束缚，甚至被取而代之。

这不是说不必考虑估值，毕竟这是一项重要的考量因素。但是，大多数创业者对自己在公司中的地位、威望、身份、自主权等等因素也极为重视，因此绝不能把估值跟价值混为一谈。忽略一切非经济因素，一味追求估值，就像浮士德为了数十年荣华富贵而向魔鬼出卖灵魂。

追求共识

即使不涉及控制权的问题，你也应该对估值以外的协议内容格外留意，有些附加条款可能会决定你最终能拿到多少钱。而且，如果你仔细研究风投提出的条件，你就会看出对方实际上关心哪些问题，又是如何看待你公司的未来发展。

下面这个例子涉及到风险投资协议中常常出现的两个概念，即优先清算权和参与分配权。优先清算权意味着公司出售或清算时，VC有权在创始人之前收回自己的原始投资或投资额的若干倍。参与分配权指的是VC是否有权在获得优先分配的回报之后，继续参与剩余价值的分配。优先清算权通常设为原始投资额的1倍到2倍，而参与分配权则包括完全不参与、部分参与和完全参与等类型。

假定一位投资者以200万美元购入一家初创公司20%的股权，那么他给这家公司的估值就是1000万美元。经过谈判，他获得了2倍优先清算权及完全参与分配权。这就意味着，如果日后这家公司以1400万美元的价格出售，投资人会获得原始投资额的两倍，即400万美元，外加剩下1000万美元的20%，即200万美元，一共600万美元。换句话说，公司售价的43%左右都会被投资人拿走，尽管他最初只购

入了20%的股权。在这个案例中，1000万美元的估值对最终的财富分配方式所起的影响微乎其微。如果估值降低到800万美元，而原始投资仍然是200万美元，最后投资人会得到公司售价的46%，差别并不大。这个例子告诉我们，如果你和VC谈判时只考虑估值，你可能费尽力气，最后却仍然无法得到你想要的结果。

现在，我们再假定同一家公司卖了2亿美元。投资人凭借优先清算权仍然可以拿到400万美元，但这个数字在总售价中占的比例很小；他凭完全参与分配权得到的回报则高达3920万美元，占总收益的一大半。两项加在一起，投资人共拿到公司售价的21.6%，和他购入的股权份额较为接近。

对比上述两种情况，我们不难看出优先清算权旨在保护VC的预投资，如果公司的成绩有限，风投能获得多少财富主要看他们的优先清算权；但如果公司大获成功，优先清算权的作用就会小得多。

在谈判中，如果你注意观察VC更重视哪些条件，你就能看出他们的利益取向，以及他们如何看待公司的未来发展。如果VC坚持优先清算权，可能意味着他们认为创业者提出的估值太高，因为优先清算权相当于一项保险措施，旨在减小VC的风险，防止他们因创业者盲目自信而亏本。如果VC同意给创业者较高的估值，但要求高额优先清算权作为回报，这就相当于双方打了个赌，看谁的预期更准确。

与优先清算权相比，参与分配权更像买彩票。如果初创公司大获成功，VC就能凭参与分配权大捞一票；所以，如果一家VC重视完全参与分配权，那他们可能相当看好这家初创公司。

如果VC关注的是董事会席位、投票权等与控制权相关的条款，那他们可能对初创公司的管理团队心存疑虑，甚至已经开始考虑日后如何洗牌。无论是哪种情况，创业者都应当充分认识其中的利害关系，这样才能在谈判中有的放矢，提高对话的建设性，并确保选中与自身目标最契合的合作伙伴。

美国橄榄球联盟的一位首席谈判官曾对我说，与球员签订集体合

同的风险不亚于婚姻，而与球员谈判甚至比谈婚论嫁难度更大：“至少你可以和配偶离婚，我们却不能和球员离婚。”我曾与数十位经历过风险投资谈判的创业者合作，了解他们所承担的经济风险和情感风险。在我看来，风险投资谈判也是一场婚姻：创业者就像单亲父母，急于寻觅一位能将他们的孩子视为己出的配偶。

然而，尽管VC与创业者的结合可以产生巨大的价值，双方的谈判却可能很不顺利，甚至造成恶果。当双方遇到权力、信任、控制等问题时，当初谈判中犯下的错误就会显现出来。我们要记住的是，风险投资谈判中有一些错误属于可预见的系统性错误，因而也可以避免。

根据我的经验，绝大多数VC的本意都是好的，也很有能力。许多VC和创业者一样，都一心想为社会做贡献，有些VC更是富有远见的战略家。但是，所有的投资者都是人，凡是和人打交道就不能只看合同，更不能只看眼前。本文提供的经验不仅适用于那些想和VC建立稳固合作关系的创业者，也适用于其他谈判者。

与VC打交道的经验谈

1 VC所能提供的关注和帮助是有限的，你要和其他初创公司竞争这些资源。VC是否愿意为你花费时间和政治资本，不仅要看他们在你的公司有多少股权，还要看他们对你有多少好感。因此，如果你在谈判中过分斤斤计较，就有可能失去VC的支持。

2 作为创业者，切勿过分自信。筹集资金时，要考虑到发展速度低于预期或商业模式发生变化的可能。这可能意味着你预售股权时要留出一定的余地，以免将来在走投无路的情况下再次融资。

3 你有多少筹码不仅取决于你有多少备选项，也取决于风投有多少备选项。如果风投希望你成功，那么即使你眼下较为窘迫，也不是没有转机。设法了解对方的立场，必要时要让他明白，逼得太紧反而会伤害双方的长远利益。

4 开诚布公带来的结果往往不像你想的那么糟糕。资深VC见多识广，如果你坦诚地说明你目前的困境，他们或许能提供一些有用的建议。即使开诚布公使你的筹码减少了，VC对你的信任却增加了，算起来还是值得的。

5 对方落入弱势是你建立信任的好时机，对方见你没有乘人之危、痛宰一刀，自然就会对你产生信任。如果VC处于弱势地位，与其乘机牟利，不如借机赢取对方的信任。在长期合作中，今天建立起信任关系，未来才会有更多的机会。

6 诚实是最好的策略。如果你无法信守承诺，那就直说。与其将来食言，不如及早承认。如果你足够坦诚，VC或许会同意重新谈判。

7 警惕估值的诱惑。不要只盯着投资水平、摊薄条款，要争取一切对你有利的条件。别忘了，你创业不仅仅是为了钱。

8 明智地运用你的影响力。只有你的公司获得成功，估值和股权才有意义；即使在这种情况下，其他条款也可能对你最终的经济收益产生更大的影响。多设想几种局面，并计算清楚哪些条款会造成怎样的结果。

9 对于VC特别要求的那些条件，你需要格外留心，对方的关注点可以透露以下重要的信息：对方最关心什么、利益取向如何、对你的公司有何计划。



迪帕克·马哈拉是哈佛商学院的Eli Goldston商业管理荣誉教授，合著有《谈判天才》一书（Bantam出版社，2007年）。

创业者入门

五大陷阱一套解决方案

创业者的第一堂营销课

文森特·奥涅马（Vincent Onyemah）
玛莎·里维拉·佩斯奎那（Martha Rivera Pesquera）
阿卜杜勒·阿里（Abdul Ali）｜文
鲁志娟｜译　殷宴｜校

全球调查显示，多数公司创始人都为没能及早开始销售而追悔不已。一套创业者友好型销售模型能助你一臂之力。

核心观点

在对6个国家120位公司创始人进行访谈后，作者发现，多数受访者都认为他们销售起步太晚了。

超过一半的受访者在产品开发成熟之前都不会与客户接触。这一传统做法错失了在产品设计阶段获得宝贵的客户前期反馈的机会，而这一点恰恰是精益创业的核心原则。

本文描述了创业销售方面其他常见错误，介绍了初创公司会

遭遇的种种质疑，并给出应对方法。此外，本文还勾画出一套创业销售模型，借助这一模型，可以利用早期客户反馈改善产品设计。

对许多创业者而言，创建一家新公司往往始于他们某一刻灵光乍现。很多时候，他们对自己的创意充满了激情，以至于想当然地认为，对于潜在客户，它的好处不言自明。这个创新点子的优势是如此明显，其本身就能热卖。也有些创业者没有上述这种错觉，但他们有可能把产品和最初的销售活动视为鸡和蛋的关系：他们意识到，得到潜在客户的认可是重中之重，但是，在完成产品的设计和生产前，怎么可能进行客户拜访呢？而要实现产品设计和生产，往往又需要获得资金、组建团队等先决条件。

这两种心态都忽略了一个简单的事实：对于任何新公司，销售都至关重要。忽略了这一点的创业者要承担风险。然而，很多人确实忽略了这点，主要是因为他们缺乏销售经验，并且多半没有参加过销售培训，即使受过正规商科教育的人也不例外（苏珊·福格尔(Suzanne Fogel)及其同事在《哈佛商业评论》2012年7、8月合刊《销售有学》(点击查看摘要，全文阅读需购买)一文中做过解释）。尽管有些创业者有意寻求指引，但常规的销售研究和建议往往帮不上他们的忙：大多数的销售技巧、销售模型和战略都是针对大型成熟企业的，而非初创公司。初创公司的潜在客户往往会有一些特有的疑虑，而且创业者们进行至关重要的第一笔销售活动时常常会犯一些常识性错误，比如没有考虑某一客户的战略优势，或者为了促成销售给出很大的折扣。

我们在香港、肯尼亚、墨西哥、尼日利亚、英国和美国进行了一项创业者研究，调查他们如何完成第一笔销售，又有哪些经验教训。我们总共采访了120位创业者，其中超过一半的人之前都有创业经验。在本文中，我们会研究受访者反映最普遍的销售误区，探讨创业

者着手进行销售拜访时面临的困境，并介绍一种专门为初创公司量身定制的销售模型。

五大认识误区

受访者反映最为普遍的是以下5个误区：

营销起步晚。超过一半的受访者都是在完成产品开发后，才去听取潜在买家的反馈。回头来看，多数受访者都认为这是一个错误，这也验证了“精益创业”理论的提出者埃里克·里斯(EricRies)的一个观点：从创业的第一天就要走在客户前面。就像一位CEO告诉我们的：“与其在电脑上花几个钟头做市场调研，不如找5位客户聊聊天收获更大。”这样做是为了试探客户对新产品的普遍反应。一位创业者建议，“先销售，再生产。在你投入过多的时间和精力之前，要确保人们真的有兴趣购买该产品。”

倾听不足。即使是那些提早着手进行销售的创始人也表示，他们花费了过多的精力说服潜在顾客接受新产品的优点，却没有去了解潜在客户对产品的看法。有些创业者认识到，激情和自负使得他们对批评意见反应冷淡，对于改进意见却视而不见，而这些建议原本可以让产品更受市场欢迎。一位受访者建议：“倾听客户的反馈，重塑你的创意和产品，以满足客户的实际需求。”另外一位受访者这样描述这一过程：“一切的一切都是为了了解市场的痛点是什么，而要做到这点，最佳方式就是与潜在客户交谈，然后验证、验证、再验证你的创意。”

一位在这方面很在行的美国创业者表示，“我们做演示不仅是为了解释我们的产品内容，更是为了获取对方的业务信息，从而了解我们可以为他们做什么。”

提供折扣。面对来自自身或者风险投资基金（VC）方面的压力，很多创始人为了能在初期达成交易，不惜提供低价折扣，结果往往使

自己骑虎难下。更糟糕的是，在规模较小的行业，打折的消息很快就会传开去，导致结果是削弱了企业的长期定价权。

在进行反思时，很多创业者都希望当时能通过其他促销手段达成早期交易，比如免运费，或者在某一日期前下单可以打折等。他们的经验之谈是，如果你要提供暂时性的折扣，那么明智的做法是把打折条款写下来。

“杀熟”。美国之外的创业者中，在创业之初，向家人兜售产品的做法尤其普遍，常见于餐饮、服装、理财行业。但是，你永远也搞不清亲戚朋友的购买动机，事实上他们的动机往往是因为爱你、同情你或是觉得自己有义务购买，而不是因为产品质量好。回头想想，创始人们认为，这类销售是一种虚假的肯定，如果通过正常交易途径，从客户那里听到坦白的反馈，他们的情况本应更好。

未能找到战略买家。对于还没有开过张、捉襟见肘的创业者，达成第一笔订单带来的喜悦会蒙蔽他们的双眼，使他们忽略其他因素。这个客户能带来新的商机吗？会向他人推荐吗？客户的使用数据会令产品价值更诱人吗？受访创始人中，有一部分后悔当初没有对第一批买家进行战略评估，另一些人则较为明智，选取第一批客户时有意识地选择了那些能提供反馈、性能测试数据、口碑效应或者长期订单的对象。这些具有战略意义的首批订单往往是企业取得长期成功的基石。

突破5大障碍的良方

在回顾初期的销售活动时，受访的创业者们谈到了一大堆障碍。很多人在寻找潜在客户群方面遇到了问题。即使找到了目标客户，他们也很难敲开对方的大门或约见客户。有些创业者表示，他们很难说清楚自己的产品和服务与同类产品有什么区别。不过，销售面临的最大问题是如何解除潜在客户的疑虑。通过采访，我们发现初创公司面

对的质疑可以分为五类，这五类情况多数都是成熟公司不会遇到的。

产品效果。潜在客户普遍对新产品能否表现出其声称的性能，持怀疑态度。有些创业者可以向客户展示测试结果或提供独立实验室的实验报告，但是，并非所有产品和服务都能做到这点。在这种情况下，提供小样或免费试用品往往能产生不错的效果。我们的一位研究对象是墨西哥一家家具翻新公司的创始人，他的第一单生意是他在当地一家大酒店吃午饭时谈成的。用餐结束时，他要求餐厅经理把他引荐给设施总监。设施总监来到餐桌前，这位创业者便指给他看椅子面料破损的地方，并提出为他翻新两把椅子。椅子交货后，设施总监非常满意，并在职业行会会议上谈论这项业务，引得其他大酒店也纷纷下单。

可信度。潜在客户往往会根据创始人的年龄、性别、个人背景或者相关经历，评判一家新公司的可信度。在这种情况下，如果创始人拥有相关行业经验，就应该突出这项优势。如若不然，就应该极力宣传自己的合伙人或董事会成员在业内拥有很高声誉。

一家尼日利亚外包公司创始人这样描述他们的自我宣传：“客户对我们提出的第一项质疑是我们这家公司太年轻。针对这一质疑，我告诉他们我在单干之前就在这个业务领域摸爬滚打好几年了。然后，他们了解了我们董事会的构成，感觉董事们值得信赖，并且他们对这家年轻公司抱有信心。他们心里有了底，终于表示‘好吧，让我们动手干吧’。”

公司规模。用一位受访者的话说，“如何让潜在客户接受你的公司规模很小这一事实？”这个问题不太好回答。很多创始人大力强调公司规模小的一个重要好处，那就是客户能够直接与CEO打交道，而不是销售代表。对于出售实体产品的公司，产品的质量和价值有助于驱散客户的疑云。不过，要彻底消除客户对规模的疑虑，还是要靠跟潜在客户建立起信任关系，并设法降低客户的风险。例如，有些创始人接受早期客户货到付款，而且不要求对方支付定金，在交易了一段

时间之后才改变这种模式。

产品价格。成熟型企业的销售员常常遇到客户抱怨价格太高，这点毋庸置疑。但是初创型公司表示，他们的潜在客户特别喜欢在价格上施压，因为他们知道，创业者急于在早期达成销售订单。事实上，几位潜在客户明确表示，他们认为早期用户有权得到特殊优惠。有些创业者因此放弃了这些交易，有些给出了折扣，还有一些据理力争，进行反击。

价格方面的质疑，往往源于潜在客户对于产品的成本/利润的不充分、有偏见或者过于主观的分析，因此精明的创始人会借助一些手段去应对这些问题。例如，一家墨西哥初创公司向大公司推销数字化库存统计工具，他们遇到的高管往往不了解后台大量管理不善的记录所占用的空间及耗费的人力成本。随着时间的推移，这家公司的创始人已经成为计算这些成本的行家，能以此来说明其服务的价值。如果创业者认为自己的定价合理，客户却表示质疑，这可能说明他们未能向客户充分展示出其产品或服务的价值。一位创业者告诉我们，“通常，当潜在客户说买不起我们的服务时，我的理解是要么他们不需要我们的服务，要么就是还没有搞明白服务的价值。这意味着，我们需要更加详细地重新解释我们的服务内容，以及我们的服务如何为他们增值。”

转换成本。要采用一种新产品或服务，潜在客户可能需要改变他们的惯例流程、运作系统或内外关系。买家可能担心，进行这类调整，转换到一种新的、未经测试的产品或服务上去，要花费很大的代价；有时候他们不会把这种担忧表达出来。为了解决客户对转换成本的隐忧，受访的创业者们会主动询问相关问题，让潜在客户能够畅所欲言。

一家美国初创公司生产了一款用于预订餐馆的移动App，该公司的创始人接受访问时回想起当时面临的一个关键问题：“多数餐馆在前台都没有电脑，因此我们需要解决这个问题。餐馆经理们说，‘其

实，我们并不想改变做事方式。’餐馆行业在变革方面往往行动迟缓。”于是，创始人用测试数据向经理们证明，当顾客可以自主管理等候时间时，餐馆的收入会实现增长。通过这种方式，他赢得了餐馆经理的支持。

友好型销售模型

现有的销售框架主要针对成熟型企业，其往往基于这样的假设：销售员有一套充分开发的产品，并且他们的目标很简单，就是达成交易。此类模型往往建议销售员们倾听潜在客户的声音，以便预料到可能的反对意见，或者了解推动决策的组织活动。

然而，此类模型往往忽略这样一个事实，即销售过程中收集到的信息，在产品设计或重新设计时同样重要。基于对公司创始人的采访，我们开发出一个更适用于初创型企业的替代模型。

这一模型要求创业者一旦有了一个创意就应该立即与潜在客户接触，不要等到产品成型。早早接触客户的目的不仅仅是为了获得产品设计方面的市场洞见，同时也是为了获得促销、分销和定价策略方面的信息。进行一轮早期会谈之后，创业者们应该重新考虑自己的创意是否真的具有强大且广泛的吸引力。

对这一问题的回答会决定创业者究竟是放弃已有思路，回到画板前继续筹划，还是继续开发样品、从潜在客户那里获取有条件的承诺、开发更多潜在客户并进行其他传统的销售活动。

研究显示，如果让人们参与一个创意的创造过程，那么他们对这个创意会更投入。通过早早接触潜在客户，创始人不仅能收集客户反馈、改善产品设计，同时也能让潜在客户参与到流程中去，从而增加其购买产品或服务的可能性。这一模型也有助于缓解创业者在约访潜在客户时面临的挑战。

如果创始人约访潜在客户去讨论一些尚不存在的产品，而不是进

行销售拜访的话，潜在客户可能会报以更加开放的态度。总体而言，人们更愿意提供建议，而不是听推销员自吹自擂。创业者可以利用这种心理，改善自己的销售方式。

初创公司会面临很多挑战，在创建一家企业的过程中，创业者们必须成为多面手。创业者们往往把销售环节（或者与客户接触）推迟到产品已经成型并开始投产之后，这点不足为奇。但是，我们的研究表明，早期的客户反馈很重要，那些在灵光乍现时没有及时去咨询客户意见的创业者们，最终会追悔莫及。



文森特·奥涅马是马赛诸塞州韦尔斯利百森商学院营销学副教授。玛莎·里维拉·佩斯奎那是墨西哥城IPADE商学院营销学教授。阿卜杜勒·阿里是百森商学院营销学副教授。

创业者入门

别迷信风险投资

关于VC的六大谎言

戴安·马尔卡希（Diane Mulcahy）｜文

李茂｜译　陈晨｜校

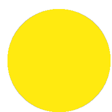
风险投资业态的快速变化，会使风险投资在初创企业融资过程中的作用大大削弱。

在我们庆祝史蒂夫·乔布斯、马克·扎克伯格、谢尔盖·布林这些创业者成功的同时，常常还会连带颂扬那些风险投资人，他们曾经支持这些初创企业，并最终分享了创业者的荣耀。知名的风险投资公司，比如克莱纳·帕金斯公司（Kleiner Perkins）和红杉（Sequoia），总是能找到最具潜力的年轻公司并成功投资，这给它们的品牌戴上了一层神秘的面纱。《福布斯》专门推出最佳创业投资人榜单，表彰他们点石成金的“慧眼”。乍听上去，风险投资的故事摄人心魄，似乎只要大胆投资就能赚得盆满钵满。

但事实绝非如此。在苹果、Facebook和谷歌成功故事的背后，更多的是初创企业获得风险投资却以失败而告终的实例。事实上，风险投资人本身并不比别人更擅长创造收益。十几年来，大部分风险投资

收益不敌股票市场收益，1999年以来，风险投资基金的平均收益几乎为零。

没有创业者，风险投资就是无源之水，无土之木。然而，跟风险投资人打交道时，创业者常常感觉被压迫。对正在成立（或者打算成立）公司的创业者而言，风险资本的神秘感常令人无法抵制。本文将揭开那些常见的谎言，帮助企业创始人更加清楚地认识这个行业，认清风险投资的本质。



谎言1
风险资本是初创基金的主要来源

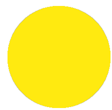
风险投资减少并不意味着创业资本减少。非风险投资类的融资方式正在快速增长，为创业者提供了更多的选择；天使投资就是其中之一。

初创企业寻求风险投资的概率极小，并非常态。从历史上看，只有极小部分（少于1%）的美国初创企业曾经获得风险投资。美国风险投资协会（NVCA）的数据显示，该行业正在走向萎缩：自上世纪90年代末达到顶峰后，随后10年间（2001－2011年），活跃的风投公司从744家减少到526家，2001年全行业共筹集到390亿美元风险资本，而在2011年这一数字则降至190亿美元以下。

但是，风险投资减少并不意味着创业资本减少。非风险投资类的融资方式正在快速增长，为创业者提供了更多的选择；天使投资就是其中之一。天使投资人是一群富裕人士，与风险投资人相比，他们更关注前期项目，单笔投资额相对更小。目前，天使投资人投资的公司数量是风险投资人投资的16倍之多，而且数量还在不断增加。2011年，天使投资人投资了近6.5万家公司，总投资额为220多亿美元，而风险投资人仅投资了3700家公司，投资额为280亿美元。AngeList是一个联结初创公司和天使资本的在线平台，它的存在有力地证明了天

使投资的飞速发展。自2010年该网站上线以来，2000多家公司借助该平台成功融资，在那里，初创企业可以在1个月内就筹集到超过1000多万美元的资金。（考夫曼基金会是AngeList的一家投资人。）

创业投资还出现了另外一种新形式——众筹（Crowdfunding），即创业者面向数目较多的个体投资人，以非股权回报的形式（例如初创公司的产品）募集少量金额的资金，每个个体投资人的出资额度均较低。Kickstarter报道说，2012年，1.8万多个项目在该平台上募集了近3.2亿美元资金，是2011年的三倍。去年，《创业企业扶助法》（Jump-start Our Business Startups）获得通过。该法案承诺支持初创企业更快发展，允许公众小额集资人获得股权回报，并放宽了可参与投资人群的规模。



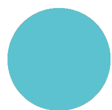
谎言2
投资初创企业风险很大

风险投资人常被描绘成敢于支持大胆创新想法的冒险家。没错，风险投资人的确承担了很大风险，但用的是投资者的资本，很少是他们的自有资本。在大多数的风险投资基金中，合伙人的资金只占总额的1%。由于该行业自身独特的盈利模式，加之投资周期长和缺乏有效的业绩数据，风险投资家承担的责任要小于大多数的专业投资人。如果一家风投公司投资你的初创企业，它会为你的成功加油。但是即便你最后一败涂地，该公司的财务指标也不会太过难看。

为什么会这样呢？因为一家标准的风投基金在基金周期内（通常是10年）会对托管资金每年收取2%的管理费，如果企业成功退出，通常是被收购或上市，该基金还会得相当比例的收益提成。因此，如果一家风投筹集到10亿美元的基金，它每年收取2%的管理费，那么一年就能获得2000万美元的固定酬金，这笔收入足以支付它的日常费

用和开支。风险投资公司通常每3－4年筹集一笔新基金，所以如果风险投资公司在第一笔基金的第3年，筹集到第二笔10亿美元的基金，那么它就会获得另外一笔2000万美元的酬金，一年下来，总共可以得到4000万美元。这些管理费用旱涝保收，且不断累积，有了它，风投合伙人的报酬就有了保障，即便投资收益低，他们也可高枕无忧。不管基金投资表现如何，很多合伙人都能拿回家7位数的工资报酬。大多数创业者则没有这种安全保障。

其他投资专业人士通常面临更为严峻的投资业绩压力，比如说共同基金经理，他们需要每日汇报基金业绩状况，一旦表现不佳，他们就会被炒鱿鱼，而投资者可以随时抽回资金。这种情况在其他投资领域也较为普遍，但是风险投资管理人并不受其困扰，因为风险投资公司的业绩评判，通常要等到基金十年周期结束之后才见分晓。因此，风险投资管理人面临的个人风险要小于天使投资人和众筹投资人所面临的风险，因为后两者使用的是自有资本。所以风险投资面临的风险小于大部分创业者；同时，创业者通常是倾其所有及所能进行创业。



谎言3
风险投资人能提供很好的建议和指导

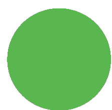
风险投资人说服创业者的一套常用说辞是，风险投资公司除提供资金外，还会提供更多的东西，比如经验、运营和行业专业知识、广泛的人脉、针对初创企业的一系列服务和过去成功的投资记录。

在某些情况下，这些非货币资源确实极具价值。但是，风险投资公司和风险投资人参差不齐，他们在指导和协助企业方面下的功夫也各不相同。即使一些风险投资人愿意指导企业的CEO，他们提供建议的能力和质量也千差万别。有关风险投资行业的指导承诺，目前还没有确凿的数据显示其最终能够兑现。如果你询问100家获得风险投资

的公司的CEO，风险投资人对他们的帮助，一些人会说他们很棒，另外一些人会说他们很活跃但帮助不大，还有一些人会说他们除了开支票几乎毫无用处。当然，最后一类情况未必不好：一些CEO可能乐于省掉指导环节，直接拿到现金。但是如果创业者深信风投会提供很多附加价值的帮助，这样的结果可能会让他们大失所望。

判断一家风险投资公司或者合伙人能否提供资金以外的其他资源，最好的方法就是做尽职调查，就像招聘一个关键职位人选时，你需要做彻底的背景调查一样。你可以跟这家公司的其他投资组合中的公司CEO聊聊，问一下这家风险投资公司的合伙人是否平易近人，他能给公司带来多少价值，以及他是否曾给CEO提供一些解决企业问题的建设性帮助。此外，你还需要问清该公司提供的资源情况，比如公关、招聘等，以及这些资源是否有用。

有些问题你应该直接问风险投资公司，比如，它会派谁跟你的公司接洽？此人是合伙人还是助理？他是否有你所在行业的经验（或者其他投资组合公司）？他正在为多少家公司服务？咨询这些问题天经地义，但令人惊讶的是，只有极少数公司的创始人在跟风险投资公司签订长期合作关系之前，真正打电话咨询过上述问题。如果一家风险投资公司凭借其卓越的专业技能、指导和服务胜出，那么创业者需要核实这家公司及其合伙人是否名副其实。



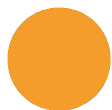
谎言4
风险投资人能带来可观收益

去年我和考夫曼基金会同事发表了一篇风险投资行业现状及其收益的报告，题目是“我们遇到了敌人……他就是我们自己”，这份报告后来广为流传。我们发现该行业的整体业绩不佳。自上世纪90年代末，风险投资基金收益就不再明显优于公募基金，1997年以后，风险

资本投资者的收益低于其投资额。小部分一流风险投资公司的确表现优异，它们创造了极高的“风险投资回报率”：回报至少是投入资本的两倍，且是净收益。但是由于它们的业绩数据通常并不为人所知，业绩报告也不连续，我们无法知晓哪些风险投资公司属于这一群组。但是，大多数基金确实毫无盈利，甚至亏损。

考夫曼基金会在20年间投资了近100家风险投资基金，我们对这些数据进行了逐一分析，最终发现只有20家风险投资基金收益高于市场平均回报率，每年高出3%至5%，我们希望以此补偿我们支付的管理费，以及由于私募投资而非公募投资导致的低流动性。更糟糕的是，其中62家风险投资基金收益低于小盘股的股指收益。

风险投资通常被视为一项高风险和高回报的投资。我们报告中的数据显示，风险资本投资者承担着高额费用、低流动性以及其他风险，但是很少能够获得高回报。那些惨被拒绝的创业者根本无需郁闷，只需查看一下风投基金业绩数据，就会发现风险投资人根本就没有点石成金的投资妙手。

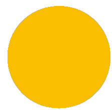


谎言5
规模越大越好

美国早期的风险投资行业就像手工作坊式的小产业，早期引人注目的交易包括对英特尔、微软和苹果等公司的投资。美国风险投资协会的数据显示，1990年，全美共活跃着100家风险投资公司，它们管理的资金规模不足300亿美元。那个时期，这些公司创造出远超市场回报的强劲收益，无论以何种标准衡量，其投资业绩都十分优秀。之后发生了什么事情？2000年，互联网行业迎来了鼎盛时期，活跃的风险投资公司数量骤增至1000余家，管理的资金规模超过2200亿美元。但是风险投资并未节节高升，跟大部分的投资类别一样，当大量

资本蜂拥而至时，它的收益开始下跌，直至目前，风险投资尚未走出下跌的阴影。此后，风险投资公司的数量减少，管理的资金规模降低，但仍然远高于上世纪90年代早期和中期的水平。

更大未必更好！这条原理不仅适用于这个行业，还适用于单独的风投基金。企业创始人总感觉跟一家大的风险投资公司签约能带来威望，就像MBA学生如果收到一家著名大公司的工作邀约，会感觉特别高兴一样。但是行业研究和学术研究均显示，基金规模一旦超过2.5亿美元，基金业绩就开始走下坡路。我们发现考夫曼基金会的投资组合里，那些规模超过4亿美元的风险投资基金，通常无法带来有吸引力的收益，30家公司里只有4家公司的收益超过上市小盘股股指基金的回报。



谎言6
风险投资人也是创新者

风投公司将自己定位为创新的支持者、投资者甚至是煽动者，但极具讽刺的是，在过去的20年间，该行业本身毫无创新可言。在此期间，风险资本经历了种种变化，包括基金数量增多，管理资本上升，基金规模扩大，收益下降等，但是风险投资基金的结构、筹资方式和合伙人薪酬跟20年前别无二样。初创企业融资形式的创新，比如众筹和类似AngeList和SecondMarket的平台，均来自风险投资行业之外。

VC的故事正在发生变化。在过去，创业者和风险投资人之间的权力天平过于倾向风险投资人，现在随着创业者融资选择的增多，双方权力的平衡正在发生转移。创业者与风险投资人的谈判地位，也将从后座转移到驾驶员的位置，实现平起平坐。这一位置的转变将会给创业者带来完全不同的视角。一群“风投2.0”公司正在蓬勃兴起，它们将重新回归到小规模基金模式，关注创造高回报，而不是收取巨额管理

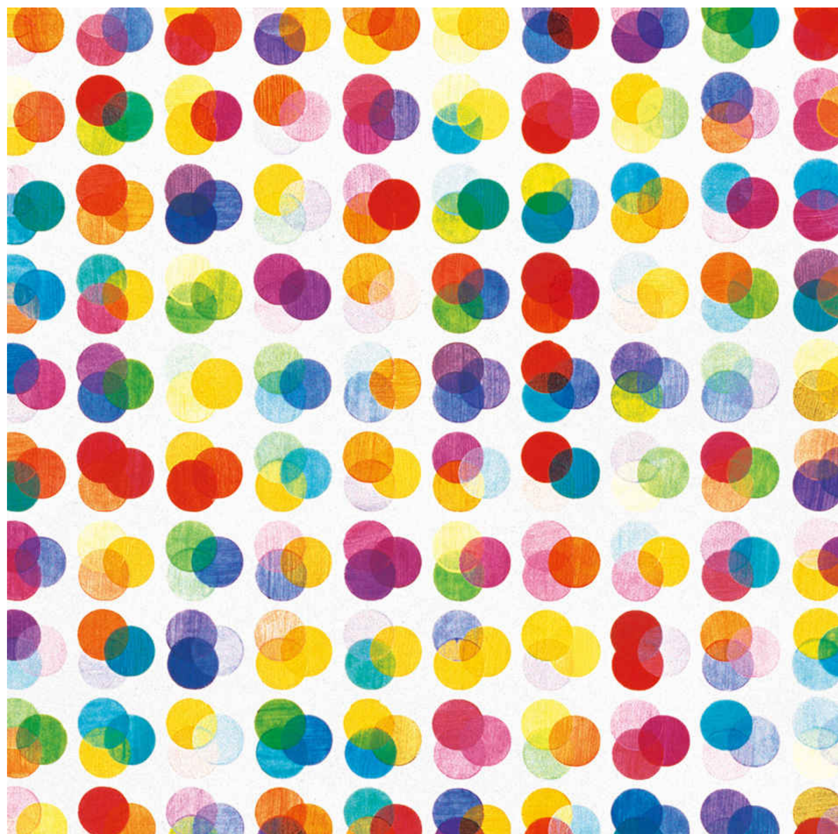
费。而且，风险投资行业持续的不佳表现，已引起机构投资者的顾虑，他们在投资风险资本前会更加谨慎。因此，风险投资人在极具颠覆性的初创企业的融资过程中，尽管还将继续扮演重要的角色，但是其作用很可能会大大削弱。



戴安·马尔卡希，曾做过风险投资人，是尤因·马里昂·考夫曼基金会私募股权主任、巴布森学院创业部兼职讲师和艾森豪威尔研究员。

VC眼中的创业

VC是创业浪潮里的资助者，他们或许未必如创业者那样了解某个产品，但他们却深谙整个创业环境、法律规章、管理手段，清楚什么样的创业者更可能成功。





In Search of the Next Big Thing

寻找下一波浪潮

专访深谙创业正反两面的马克·安卓森（Marc Andreessen）

李钊｜译　安健｜校

20世纪90年代，大学毕业初出茅庐的马克·安卓森和他的合伙人被迫卑躬屈膝地求助于硅谷的风险投资人，希望他们能资助其新项目——网景领航员，一款极具突破价值的浏览器（Netscape Navigator，20世纪90年代，网景浏览器曾占有浏览器市场最大份额）。18个月之后，公司上市，安卓森也因此成为互联网时代的标志性人物。他现在的身份是安卓森-霍罗威茨公司的联合创始人，曾投资过Facebook、Groupon和Twitter等公司。截至2012年，安卓森-霍洛威茨的三个基金的可控总额已经高达27亿美元。在此次采访中，安卓森与《哈佛商业评论》英文版总编辑殷阿笛探讨了当今创业者所面对的复杂挑战以及风险投资（VC）行业稍纵即逝的投资机会。

马克·安卓森的职业生涯

1992年

• 作为联合开发者在伊利诺伊州大学开发了一款基于图形的网络

浏览器“马赛克”

1994年

• 作为联合创始人创办了马赛克通讯公司（Mosaic Communications），之后成为网景通讯公司

1995年

• 网景公司在成立18个月之后成功上市，但在“浏览器大战”中不敌微软公司的IE

1996年

• 安卓森以“黄金极客”的身份荣登《时代》杂志封面人物

1999年

• AOL以42亿美元的价格收购了网景公司，安卓森成为AOL的首席技术官

2002年

• 电子设备学会EDS(Electron Devices Society)收购了安卓森在1999年联合创立的响云公司，并将其更名为Opsware，安卓森任董事长

2005年

• 与他一直以来的长期合作伙伴本·霍罗威茨（Ben Horowitz）一起进入投资技术型创业公司的领域，投资了包括Twitter在内的公司
• 作为联合创始人创办了社交网络平台Ning

2007年

• 惠普公司以16亿美元的价格收购了Opsware公司

2009年

- 安卓森与霍罗威茨在门洛帕克成立了他们的风投公司

2011年

- 媒体网络公司Glam Media收购Ning

2012年

- 安卓森 - 霍罗威茨的三个基金的可控总合已经达到27亿美元

创业者三要素

优秀创业者三要素：产品创新者、企业家精神、具备**CEO**潜质并受过训练。

HBR： 你合作过的最好创业者都具备哪些特质？

安卓森： 我们寻找和支持的创业者要具备三个要素，按照其重要性依次是：首先，我们要找的是产品的创新者；其次，他具有企业家精神，并想要创业，而不是出售公司；再次，他要具备成为一名CEO的潜质并接受过相应的训练。因为，这样的人一旦能真正发挥其潜质并在10年间坚持不懈地努力，将会创造奇迹。一般来说，如果三要素中缺少任意一个，我们的投资都会打水漂。

HBR： 一个创业者要将这三种能力集于一身？

安卓森： 我们很难为一位出色的产品研发天才配备一位商业奇才，或者为公司创始人找到一位出色的外部CEO，即便能找到这样的组合，他们也走不远。我们与创业公司只有在别无选择时，才会一起着手做这样的事情，但毫无疑问，这是极困难的事情。

HBR： 创业者所需的技能是可以通过学习获得的，还是与生俱来的能力？

安卓森： 我们认为，如何做CEO是可以通过后天习得的，我们的专长

就是将创新者训练成CEO。但我们不把时间和精力放在教CEO如何成为创新者上。

只投资“创新工厂”

卓越的创始人都是艺术家，他们在自己的领域之所以能运用直觉，是因为他们能接触到所有相关的数据点。

HBR：现在创业的难度有多大？

安卓森：上一次互联网经济繁荣之后的泡沫破灭——尤其是对35岁以上的人而言——是一个巨大的阴影。类似于经济大萧条之后的情景，直到20世纪50年代，人们还不敢投资股票。大家都对下一个可能的泡沫过度警觉。一旦某个行业稍显生机，他们就会说：“天呐！这又是一个泡沫。”

HBR：你的意思是，人们对市场的整体看法是不理智的？

安卓森：是的。理智的做法是关注未来，而非过去。但如今普遍的看法都是建立在过去发生的事情上。

HBR：那安卓森-霍罗威茨公司的观点是什么？

安卓森：显而易见，我们看到的是机遇。2009年公司建立，那时VC行业已经挨过了10年的惨淡光景。但即使考虑到种种不利因素，那也是进入该行业的绝佳时机。

HBR：你认为会不会有另一个泡沫的风险？

安卓森：这就是风投和创业投资的天然属性，永远都有愚蠢的败笔，问题在于你当时无法辨别。我犯的错误并不比别人少，但如果因噎废食，你将永远无法找到大赢家，因为最终的赢家一开始看起来都很疯狂。

HBR：你最想在科技创业公司身上找到的是什么？

安卓森：我这样定义科技创业公司——一个新公司的价值就是把创新带到这个世界上。并非你现在开发的产品就要具备此种价值，但要能够在未来创造这样的价值。所以只有能在未来几年成为创新工厂的公司才值得投资。

HBR：你曾经写道："软件吞噬世界"——数字革命正在改变所有产业。我们已经在整个革命的进程中走了多远？

安卓森：这是一条漫长的道路。直到近些年我们每人才都拥有一台电脑，使用智能手机。技术革命还未惠及很多传统行业，但在科技的影响下，它们现在很可能在一夕之间变得面目全非。

HBR：例如？

安卓森：图书产业就是最典型的例证。起先，亚马逊进入到图书渠道业务领域，然后进入到软件领域——亚马逊的网站。现在它已经把书变成了应用软件。房地产行业、农业、教育、金融服务、医疗行业、零售业都是如此。我们认为现在是创建"目前技术水平"的软件公司的绝佳时机，并努力改变。讽刺的是，其实这些公司只是重拾了互联网时期失败的想法。

HBR：你的意思是，重新实践曾经因太超前而失败的想法。

安卓森：如果我们是2006年而不是1999年创办响云公司（Loudcloud），那它就是今天的亚马逊网络服务（AmazonWeb Services）。当时技术并未成熟。里德·霍夫曼（Reid Hoffman）1997年成立了名为SocialNet的社交网站，比Facebook和LinkedIn要早得多（2003年霍夫曼作为联合创始人创办了LinkedIn）。人们嘲笑了Apple Newton这款产品20年，说"谁会有兴趣买一款平板电脑"。结果后来有了iPad。很多在互联网时代失败的想法才是真正的胜利者，只不过它们太超前了。

HBR： 依靠云计算和大数据的创业公司成功几率会更高吗，或者说，使其商业模式多点科学的依据、少点艺术性的灵感？

安卓森： 我认为是这样的。按照我们的经验，顶级公司都拥有超强的分析能力。它们能创造一个令人惊诧的闭环：分析数据，然后实时地将分析结果回馈到系统里，持续地提高运营能力。但成功没有捷径，如果没有艺术，有时也很难让科学发挥恰当的作用。

HBR： 你怎么看待这个过程中艺术的部分？

安卓森： 卓越的创始人都是所在领域的艺术家。他们在自己的领域之所以能运用直觉，也是因为他们能接触到所有相关的数据点。他们系统性地综合大量的数据，发现科技的趋势、公司的能力、竞争者的活动、市场心理和所有运营公司可预见的相关部分。许多科技公司引入了新的CEO但都不具备创始人的上述能力，结果是公司创新停止，最终被收购。很难将一个创始人的能力嫁接到一个从外部引入的人身上。

创业方式发生逆转

HBR： 精益创业的模式会不会改变游戏规则？

安卓森： 这是对“忘记细节，只为交易”的正面回击。1999年，那时创业者就被引导着快速实现创业：把基本的、初级的产品迅速推入市场，之后就出现了炒作垃圾产品，然后再迅速卖出的现象。尽最大努力制造舆论效果，恨不得公司第一天成立就能获得巨大的上市成功。然后只能寄希望于时间，达成你对所有股东的承诺。人们也会不咸不淡地说：“至少，你能很快卖掉公司。”很多这样的公司做出来的产品非常差。

HBR： 现在呢？

安卓森： 基本上，现在的创业方式发生了180度的逆转。现在人们惟一关注的是，你是否能提供好的产品——研发出人们想要、会使用、会喜欢和愿意花钱购买的产品。这是非常健康的做法，因为它让企业把重点放在开发产品上。

HBR： 这种做法的负面效果是什么？
安卓森： 可能会过犹不及。很多公司的创始人在产品真正进入市场时非常忐忑不安。这可以当做先不考虑销售和营销的借口。但在我看来，这是对创建公司和商业最终目的的彻底否定。

HBR： 那你们怎么办？如果一个创业者拿出了很好的产品却对其他的事情不感兴趣……
安卓森： 我们敲醒他。（大笑）一般我们会说：好吧，我们能理解。一个28岁的年轻人开发了很好的产品，来这里寻求投资，但对销售和营销毫无经验。我们会向他解释说，市场上宣传和销售的产品数以万计，如果你不看重销售和营销，没人会知晓，也没人能买到，最终，你肯定会失败。但如果你认真考虑这些问题，我们能帮你做之后的事情。

先建堡垒再上市

HBR： VC寒冬的征兆之一是越来越少的创业公司能够上市。这对你这样的投资人来说意味着什么？
安卓森： 从某种程度上讲，这对我来说是好事。作为风险投资人，我们有13年的资金锁定期，所以我们很看重“长期效益”。我常常开导创业者：“如果你创建的是一家独立的、成功的大公司，它总有一天会上市。”

HBR： 那你是如何帮助他们准备那一天的到来？

安卓森： 我常常告诫他们，在没有建立起被我称作“堡垒”的体系前不要考虑上市。他们需要建立一家规模够大、实力够强的公司，并且还要“全副武装”，这样才能顶得住上市带来的压力。所以，我们的创业者大多全身心投入到他们要做的事务上，这与1999年的情况完全不同，那时所有人都为了能在两年内上市，大张旗鼓地在舆论宣传上做文章。

HBR： 啊，那些疯狂的旧时光。

安卓森： 硅谷一家VC在1999年有两句口号：“要么做大、要么回家”，“忘记细节，只为交易”。第二条座右铭最终让这家公司陷入困境，因为他们投资的一部分公司没有真材实料，几乎只是靠发新闻稿以求上市。

HBR： 如今，上市之前的准备程序是怎样的？

安卓森： 我们带他们进行严苛的试练，我们将这一过程称为“恐怖阅兵”——预演所有可能发生在上市公司的事情。让他们事先了解萨班斯－奥克斯利法案、财务披露、专利权法、反垄断法，让他们知道对冲基金会做什么，以及对冲基金和公平披露之间的交集。

HBR： 对冲基金在其中起到什么作用？

安卓森： 与以往相比，对冲基金的力量更大了。因操纵市场的行为从未被起诉，所以他们可以掩盖真正的意图。从做空投机一方来说，他们瞄准那些资金并未完全到位的公司。如果你的资金流动性存在风险，而且你要在未来某一时刻募款，它们就会致你于死地。而且它们经常将其转化为自我实现的预言，这样你就很难再募集到资本。所以我们一再强调，你需要有一张坚实的资产负债表，它能确保你不会陷入此种境地。

HBR： 创业公司应保有多少现金流？

安卓森： 一般来说，公司的资产负债表上至少要有足够两年开销的资金，以防没有市场收入。要知道，这是科技行业，没有收入的情况真的会发生。

HBR： 在如此残酷的创业环境中，创业公司留住创始人是不是非常重要？

安卓森： 我们一直坚持公司由创始人管控，否则公司可能面临极大的危险。稳定军心很重要，不能引发代理权的纷争。大型科技公司经常会接管创业公司，但原因是它们并不想将其招入麾下，其真实目的是在18个月内使其胎死腹中。

HBR： 好吧，我很高兴自己在东海岸。

安卓森： 西海岸跟第三次世界大战差不多。（大笑）

HBR： 如果很难上市，创业公司难道不希望被大公司收购？

安卓森： 如果有人和我说他的目标是把自己的公司卖给大公司，那我不会投资。有很多其他的VC肯定会出手资助。对我们来说，建立独立的公司更具吸引力。大多收购者足够聪明，能够“嗅”到那些为了出售而建立的公司。不过，很讽刺的是，越是以出售为目的建立的公司就越难找到买主。

HBR： 1995年，你的网景公司成立18个月就成功上市。如今，你是Facebook的董事，Facebook的上市也受到了广泛的关注。能谈一谈两家公司不同的上市预期吗？

安卓森： 网景的时代与现在完全不同。那时还没有萨班斯 - 奥克斯利法案，也没有公平披露条例。对冲基金在市场上所占的比重亦微乎其微，卖空机构规模很小，也没有现在老辣。大多数投资都是长期的，因为他们深知投资是帮助和见证一个小公司的发展。当然，这其中也包括迅速上市的期许。关于Facebook，我不能谈太多细节。但在我看

来，Facebook的上市是在它已经建立“堡垒”之后的行为。公司已经在所有领域积累足够的实力和获得足够的地位之后才安全上市。

HBR： VC真的很擅长找到好公司吗？

安卓森： 研究结果显示，顶级的VC与长期稳定的回报有很大的关联性。这些公司很擅长找到投资机会，但是我们相信聪明只是很小的部分原因。更重要的是，这与长期稳定的交易流程相关。毕竟，资本市场是买方主导的。好的创业者希望从顶级风投公司获得融资，这能传递良好的信号，尤其对招募顶级人才有重要意义。相应的，二三级的风投公司没有机会投资好的创业公司。投资方嗅觉再敏锐也没有用，他们根本碰不到好的交易。

HBR： 你在Twitter、Facebook、Skype和其他一些公司上的投资都不错。有没有遗珠之憾？

安卓森： Square（美国一家移动支付公司）就是我们错过的黄金机会。几轮融资我们都错过了，而且每次都后悔。除此之外，我们很满意现在的结果。第一基金的回报率已经达到200%，同时我们投资的很多公司也正走向成熟，这也能让我们很快融入更多的资本。

HBR： 你也非常关注慈善事业，下一代的投资人都关注社会性投资吗？

安卓森： 不是。（大笑）

HBR： 看来我对下一代投资人给予了太大的希望。

安卓森： 很多年轻一代的创业者都有社会责任感和慈善事业的规划。他们起步很早。但投资人可不是这样。

VC谈中国式创业

话题一
VC的选择模型

01

话题三
中国的创业环境

02

03

话题二
创投关系


田溯宁
（宽带资本基金董事长）


刘二海
（君联资本董事总经理）


胡斌
（启明创投合伙人）


李开复
（创新工场董事长兼 CEO）


邓锋
（北极光创投创始人
兼董事总经理）


李丰
（IDG 资本合伙人）

VC谈中国式创业

主持：李钊 熊静如（《哈佛商业评论》中文版撰稿人）

短短20多年间，中国的风险投资（以下简称VC）已历经5波浪潮，从互联网到搜索引擎、社交媒体、电子商务，直到如今的移动互联网时代。与中国的创业浪潮相伴相生，他们见证了不同时代创业者的成功与失败，对“中国式创业”有独到见解。本刊为此专访了中国风险投资行业的6位典型代表，请他们表达各自眼中的中国式创业。

1

话题一：VC的选择模型

在当前的中国，什么样的人、选择什么样的项目最容易创业成功？最适合回答这个问题的，应该是经历了企业从初创到成功这样一个相对完整周期的风险投资者（文中简称为VC）。有趣的是，中国这几位知名风险投资人对于创业项目的选择模型各具特色。

刘二海：**DRIVE模型+VALUE模型。**

君联资本在实践中总结出一套选择判断的行为模型——DRIVE模型＋VALUE模型（包括驱动力、辨识度、对比分析、价值链分析、环境和投资备选、退出考虑、风险评估、团队评价）。

具体来说，我们首先会寻求一个非常好的行业——市场容量足够大，且竞争环境不是特别恶劣。先找到好生意，好生意里头再寻找好的人。

就人的方面而言，我认为懂产品很重要。在美国，创业者为什么多是程序员出身？因为他可以将想法马上付诸实践。创业者的基本素质是懂得产品和服务。当然也有例外，但一般来讲，在创业的初始阶段，创业者最好对产品有“感觉”，这个很难替代。管理能力可替代，因为你可以将职能转交出去，但产品研发不行。当然，如果你的搭档对产品特别有研究，也是可以的。总结下来，好人好事。

邓锋：**CEO**的综合能力远远高于技术能力。

跟智商比，情商更重要。我看重的是创始人的情商和学习能力。因为在中国，CEO不只是做技术，还有许多事情要亲自操作。并且，我们很难在发现创始人不适合做CEO的时候，轻易把他换掉，原因在于：首先中国缺少职业经理人群体；其次，商业价值与道德确实跟先进国家有差距，经常会发生信任危机。经常听到有人抱怨创始人控制公司，这个问题并不是简单放权就可以解决的。放权后公司无法控制，各种繁芜的问题就会接踵而至。这是中国的商业现实。

所以在目前情况下，CEO的综合能力要远远高于作为一个技术人才的能力。CEO的能力包括商业嗅觉、对市场的判断、营销能力、管理技巧、跟政府沟通能力、对财务体系的了解，以及跟客户和上游供应商协同的能力等等。这就要求CEO具备非常好的综合管理能力。不过，公司在非常小的时候，CEO的技术能力相对比较重要。

田溯宁：重要的是奉献精神。

作为VC在进行选择判断时，人是最重要的。因为目前在中国不太具备完全原创的技术，VC选择企业家会要求他有激情，有热情，创业不只为了追名逐利，而是把它作为生命最重要的部分。

我认为奉献精神（Commitment）很重要。若对一个事情热爱到近乎信仰的程度，就可以献出自我、改变自我。它不同于只是贡献（Contribution），而是可以为之献出生命的执着。拥有奉献精神，会令创业者为了实现目标而不断改变自我。

李丰：行业节奏中寻找理想主义知识分子。

VC比较典型的选择方式只有两种：一种是在看好的方向里面去找人；第二种是先找人再找方向。所谓“方向”是指行业趋势，创业者要踩准行业节奏。

因此，我们投资看两个方面，一是渠道本身的特征，二是创始人的能力和水平。渠道本身的发展趋势是有规律的。比如，淘宝最先成熟的品类是服装。5年前，淘宝的典型用户群大概是1982年到1985年之间出生的女性，刚毕业不久，购买欲望最强的是性价比高的漂亮衣服。随着她们年龄和购买力的成熟，在2010年到2011年间，美妆和保养品的品类在淘宝增长最快。之后，她们的生活中包括了家庭组织，因此家用产品和母婴产品快速发展。未来，淘宝上所谓中高端的品质生活类产品将会出现一波高峰，这是由她们的购买力水平和生活品质的需求所决定。这个就是所谓的“要踩准节奏”。

在创始人的能力与水平方面，我认为创始人一定要有很强的品牌建设能力。渠道竞争激烈的时候，品牌空间相对较大。在这个趋势中我们找一两个能力出众的公司，它的品牌建设能力令它在高速增长后仍然能保持持续性。说到底品牌是一种情感附加值，而非实用价值，我们更偏爱有能力、有理想主义色彩的创业者。

胡斌：从足够大的市场中找有经验的人。

我认同先找行业再找人这一理念，你让马化腾去卖羊肉串这事不靠谱。行业仍然是第一位的。

首先，应该看市场规模有多大。比如，无线互联网就是一个大市场，如果具体到手机上的SNS，还要再做另外的分析，看这个细分市场未来的体量有多少。在足够好的细分市场中找合适的人。但这也并不绝对，雷军就是一个例外。他要做小米手机的时候我们并不看好，但那个时候我们选择相信人。作为经验丰富的投资人，雷军创业是很能令VC“省事”的。选雷军特别简单，说个方向，谈个价钱，剩下的基本上什么都不用管。但是绝大多数的创业者并没有那么强。所以，在人的方面，有在成功公司工作过的经验肯定是一个很重要的标准；诚信、人品也是一个标准；第三是创业的动机；第四是团队，团队的能力互补和稳定程度。

李开复：产品热情、细节理解、强大的执行力、凝聚人心的领导力。

中国和硅谷的VC在选择模型上有一部分是很相似的，也有些则完全不同。如果要排序，前十名的因素肯定都一致，但是前四位排序的差异十分有趣。硅谷的排序是：个人能力、对行业的深入理解、创新、团队合作。中国的排序则是：个人能力、对行业的深入理解、执行力、领导力。

显然，我们对第一、第二位的因素是一样的要求。对产品的热情——创业者真心想做这件事，有期望、有激情，而且是这个领域的深度参与者，不只是旁观者，想做一些赚钱之外的事情。对产业和产品的细节有深刻的理解——创业者要非常清楚中国的市场形态，竞争对手是谁、用户需求是什么、产品功能是什么，用户测试后，知道如何改进，还有就是对整个产业链的了解。

但是有一部分是非常不同的。在中国，接下来要求的是非常强大

的执行能力，包括怎么去细腻地挑产品，合作伙伴该找谁，渠道要怎么做。第四点则是强大的领导力，能让团队面临任何的挑战都愿意跟着你、相信你，凝聚在你身边。

而美国的VC看中的第三点是创新、创意，第四点是团队合作。因为硅谷本身是一个创新的天堂，让人有空间去做前人不敢做的事情。创意比执行更受重视。他们看中的最后一点是团队合作。硅谷的创始团队最好是由四五个人组成，分别做销售、市场、技术等，合在一起彼此信任彼此互补。但在中国，团队一般都需要一个“老大”，信任也要，互补也要，团队合作也需要，但最终还是需要有一个人拍板做决定。因此在中国，强人领导比团队合作更重要。

2

话题二：创投关系

在本刊的《关于VC的六大谎言》一文中讲到，美国VC往往不会对创业者给出指导建议。但在中国则完全不一样，中国的VC总是或多或少地介入创业项目。不过，各VC的身份定位却各有不同：教练、导师、顾问、合伙伙伴、啦啦队长、大学老师、牧师的角色不一而足。

刘二海：我们是教练、参谋、导师。

早期项目不容易，有很多事情需要讨论。在国外可以从外部引入CEO，在中国却很难。因此我们希望创始人自己成长为CEO或被培养成CEO。我们会给予一些建议与帮助。按情况不同我们的定位也会有所区别，如果CEO管理能力很强，我们就当参谋，如果创始人不很懂管理，我们就当教练，偶尔兼作导师。不过我们主要是参谋，偶尔当教练。教练不一定比运动员水平高，而是在教练的位置上看到运动员的问题。作为教练我们给出的建议有时也会被拒绝，这也很正常。

邓锋：我们是合作伙伴或啦啦队长。

VC只有在不得不介入的境况下才会参与项目运行。其实VC的主要工作不是培养而是选择。我觉得不应把VC看作是老板或教练，VC实际上就是合作伙伴。我以我的方式为公司做贡献，可以贡献资源，帮忙招人，分享经验，但不能替创业者作决定，不能让创业者感到是在给VC打工。这种资源共享互相鼓励，有时候还有点像啦啦队长。VC不应是教练，而只是把这么多年观察实践所得和创业者分享。

胡斌：我们是大学老师。

VC在创投关系中的角色应该类似于大学老师，VC不能起决定性的作用，只能添柴加火；在合适的时间提供一些帮助，但这不应该是决定性的。我自己也曾是创业者，所以能给企业一些建议，但我觉得很多时候不应该把自己当做教父。涉及细节的方面我们是不管的，包括运营、高管之间的矛盾等。所以在创业者需要的时候，给一些帮助和建议就够了。创业者埋头干活往往没时间抬头看路，我们可以告诉他前方的路途，和创业者共同讨论。总体来说，就是隔三差五聊一聊有什么新的方向，在较高层面给一些建议。

李丰：我们是合作者或顾问。

我们其实就是一个商量事情的人。IDG没有能力去做孵化器，没有足够的人手。管得很细的话，首先不一定管得好，再者，也意味着你选择的CEO不具备相应的能力。从创业来看，该学的都要学到，否则就无法生存。如果中途发现创始人缺乏CEO的能力，我们也只能认栽。因为你想改变一个人，培养一个人，几乎是不可能的。如果在中途换掉CEO也就意味着你之前所做的所有努力和判断基本上都是错的。你等于改变了远期目标。因为一个企业的基因说到底就是创始人

的基因。换掉CEO意味着把整个公司推翻。这是针对早期情况而言，若公司的商业模式和路径已经成熟，那我们就可以从外部引入CEO。

田溯宁：我们是农夫。

VC有两类，一类是猎人，一类是农夫。按我对投资的理解，它是一种手段，为的是找到最伟大的企业，即充当猎人；或者是为了打造最伟大的企业，即充当农夫、耕耘者。我现在投资云计算、互联网、大数据，希望成为新技术的播种者。

作为耕耘者，我们对创业者的帮助有三方面：第一，提供行业信息。我们专注于TMT及大数据领域，了解大数据移动互联网的附加价值和行业的上下游关系；第二，提供政策指导。政策趋势对云计算和大数据企业非常关键；第三，精神上的支持和帮助。我发现，把我们投资的企业密切联系在一起，拉近物理距离，使他们的交流机会增多，这样大家就能分担创业中的困难，分享经验。我其实希望资本作为纽带，聚合创业者形成一个部落，让他们在一起交流思想分担困难，形成附加价值，这样争取政策上的支持、开展行业合作也比较容易。

李开复：创业者需要什么，我们就是什么。

作为孵化器，在项目早期我们会给予创业者非常多细致的帮助，随着公司的成长，我们慢慢会退居幕后，A轮融资后，我们慢慢会回归到正常VC的模式——需要什么来找我，不来找我就不去打扰他。如果他需要一个啦啦队长，我们就做啦啦队长；若需要导师，我们就做导师……前提是企业需要我做什么。

3

话题三：中国的创业环境

为什么中国很难出现伟大的公司，同时大量初创企业死于同质化竞争和价格战？中国的创业环境与美国的区别是什么，创业者应该如何在中国的创业环境中生存壮大？

李丰：中国市场是丛林法则。

中美创业环境的区别，就好像竞技场和丛林的差别。美国的跑道很好，只要你规划好路线一直跑，你就有机会成功。在中国创业则全然不同，因为这里没有那么明确的跑道。

美国是个竞技场，拼的是能力、速度；而中国是丛林，你知道你的目的地，但是没有人知道该如何走。所以在中国是一套丛林法制：你既需要有明确不变的目标，又需要有探索道路的能力。所以这个时候理想主义就非常重要，你需要有明确的大目标，结果你就更可能成功，虽然途中会走些小弯路；但如果没有目标或者途中迷失方向，结果就是得走大弯路。

邓锋：中国需要真正的企业家精神。

在对人的管理上，人情社会的复杂性会影响公司的长期发展。中国企业家是很聪明的一群人，但他们还是解决不了人员架构问题。企业家（Entrepreneur）这个词，本意也是创业家，但中国缺少这种经过创业淬炼的企业家精神。中国的企业经常是做到一定程度就做不下去了，股价也低，利润下降，这是普遍现象。其背后是创始团队的流失与不良管理，当然还有企业文化的问题。要快速跟随市场变化而变化，说起来容易，其实非常难。

此外还有一点，我觉得互联网还是越来越趋于垄断，中国互联网一个很大的风险就是三大巨头（百度、腾讯和阿里巴巴），在未来这

种垄断所造成的影响可能会很严格地限制创业企业的市场边界。

胡斌：中国创业者需要快中求生。

中国市场在不远的将来出现大的颠覆式创新的可能性不大。“美国人负责创新，中国人负责copy”这种状况在最近几年或许不会有大的改变，但再过5年或者10年，情况会发生改变。

就现在而言，以温水煮青蛙的方式成长起来的网站太少了，豆瓣算独树一帜。大多是爆发式的，因为没有好的土壤让你慢慢成长。这几年，要想成功还是要迅速发展。

刘二海：中国人对创新的理解有偏差。

很多人说中国现在缺少创新。但其实大家对创新这个词有很多误解，首先是为什么要创新？创新是为了战胜竞争对手。我的这个观点曾被指责为“狭隘”，但事实如此。创新意味着失败的可能，这就是为什么政府不愿意创新的原因，一旦失败，它需要承担责任。而公司甘愿冒风险创新的原因就是要战胜竞争对手。原创的风险太高，因此既然创新一点点就能解决问题，为什么还要冒更大的风险？毕竟，从VC的角度而言，我们要控制风险而非制造风险。但在目前这种同质化竞争严重的环境下，创业者需要不断创新。

李开复：中国市场的恶劣环境会淬炼出强健的商业模式。

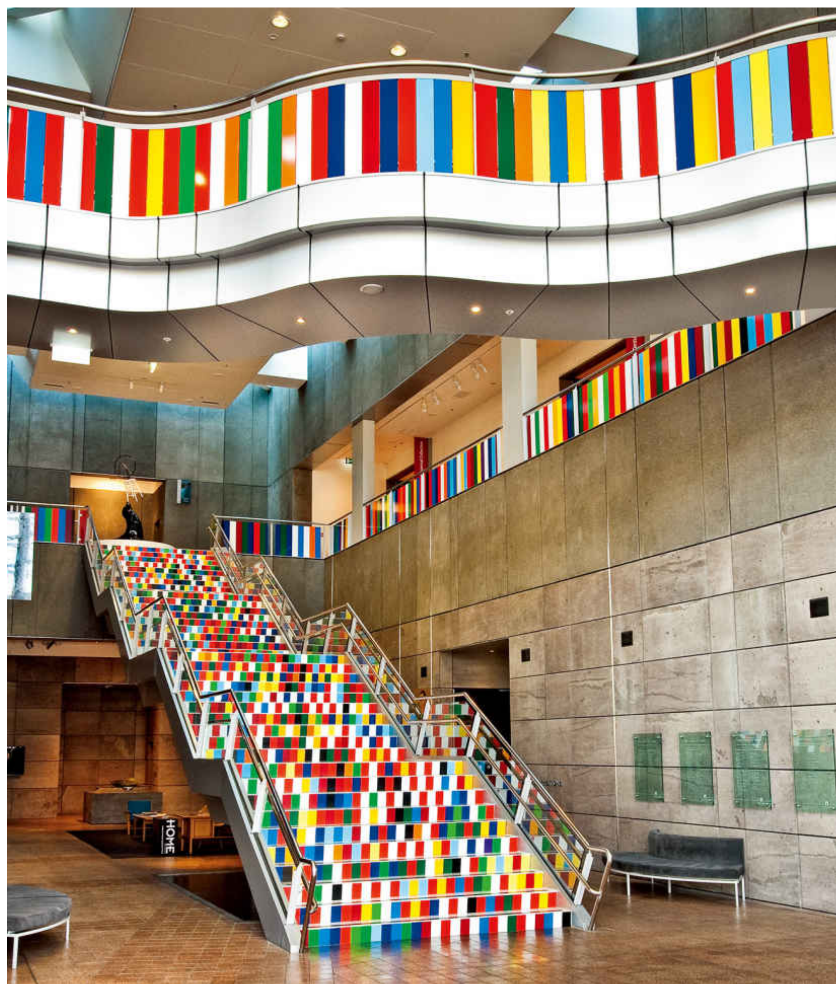
中国人创业的优势并不是创新，而是技巧和坚韧度。中国整个创业环境就是一个巨大的角斗场，淬炼出来的创业者和企业的强壮程度比美国更高。

中国的商业模式也往往会比美国更复杂。美国人很直接，我卖产品、你给我钱就是了；我卖游戏，你玩，付我钱。但中国不是这样，要先免费满足所有用户，然后挖掘出你的欲望，靠这个来获取巨大的

利润。

在这个过程中产品建立了非常高的竞争壁垒。对手不可能打价格战，因为我本身就是免费的。无论淘宝还是360，都是在最艰难的环境里面淬炼出来的商业模式，我相信它们在世界各个角落都能生存下去。

创业者说





季琦：勇于自我变革

季琦｜文

初创企业向成熟企业的转型过程中，容易遭遇迷失。华住酒店在创始人放权后，明显失去方向感。因此当季琦再次执掌帅印后，从战略、结构以及文化等三个方向上同时推动变革，让企业重获竞争力并回归正轨。

人们通常把我定义为一个“连环创业者”。从2000年到2010年，我先后创办了携程、如家和汉庭等三家公司，并把他们成功地推上了美国纳斯达克市场，这在中国绝无仅有。不过，对我来说，那已是过去时。2010年3月26日，从汉庭（华住酒店集团前身）成功上市那刻开始，我就决定不再创办另外的公司，而确定我们的终极目标：做成全球最大也是最好的酒店集团。

我认为在有生之年这是可以办到的，但绝对是一个挑战，它意味着两个“必须完成”的转型，一是我个人要从一个创业家转型为企业家；二是汉庭本身要从一个初创企业转型为一个管理规范且具备变革能力的成熟企业。为了实现这两个转型，无论是我本人还是汉庭，在过去四年中都经历了高强度的变革以及戏剧性的变化，事实证明，我

们走在了正确的道路上。现在我要讲述的就是这场变革起因、方法以及一些体会。

“放手”之忧

2005年，我离开如家，创办汉庭。起初定位于中档连锁酒店，在做了几家店之后，发现中档市场有些超前，经济型酒店市场仍在高速发展，于是我们又回头重新做经济型酒店。

2009年，汉庭启动了上市计划，我更多考虑的是上市后企业的规范化管理，我是工程师出身，擅长科学化思维，对顾客体验特别敏感，具备企业家精神，但自认并不擅长管理。于是我交出最高执行权。不过，日子一长，我开始隐约感到一丝隐忧：汉庭的专业化管理确实有了，但企业家精神却打折了。

我们请专业化管理者没错，但同时CEO也必须要有企业家精神，否则他就只是一个管理机器，是管理不好这么大的一个企业的。反过来，如果我总是以一个创业者、颠覆者的角色在企业做CEO，也是管理不好的，我必须将领导与管理两种职能统一在一起才行。

2011年11月，我告别了两年多悠闲的日子，重新坐到汉庭CEO的位置上。当时，汉庭的现金储备是三家（如家、七天，汉庭）经济型酒店中最宽裕的，两年前IPO融来的钱也没花，但从另一个角度来看，这说明过去两年我们的经营过于保守了。

企业的变化应当发生在外界变化之前。从2002年开始，中国经济呈现高歌猛进地发展，持续了8、9年。这期间，像如家、七天、汉庭几家主要的企业，始终忙于开店、上市，在产品上、品牌战略上都没有发生什么变化。但客户与竞争环境都发生了变化，举个例子，过去的客户是60后、70后，从2011年开始，80后、90后客户占到了50%以上。观察到这一点后，我向大家清晰地表达了我的想法和决心，我说：“我们要适应市场变化，根据变化推动企业变革，这就是2011年

我回归汉庭CEO想做的事。”

寻求支持

要推动变革，必须要取得利益相关者的信任、理解和支持，尤其是获得来自上头和下头两个方向的支持。“上头”就是董事会，下头就是高管团队。如果董事会的文化是整天看报表，你就无法基于长期战略实施变革，如果高管团队只有执行力缺乏领导力，变革的动力就会层层衰减，变革的效果就会打折扣。

中国市场发展速度非常快，这就要求创业公司面对环境变化能够做出快速反应。我认同企业“需要有主人”这个说法，大股东意志与管理者意志统一非常重要，这保证公司可以做出快速反应。很多创业公司，由于VC等因素，过早地实现了股权分散，对企业发展是不利的，这是我从携程、如家一直到现在的经历中得出的经验。到目前，我个人仍然是公司最大的股东，并拥有公司62.7%的投票权，这保证了我们的决策效率。

我不会做“暴君”。你既要讲感情，也要坚持你的目标和原则。2011年11月－2012年4月，我们进行了高层大换血，将决策团队由5人缩减为3人，中高层管理团队的意志更加统一，决策效率高，执行力更强。

如何防止自己不犯大错呢？我的方法是，重大决策时，我总会与董事成员一对一沟通：吴炯，黄岩，范敏，这些人都是哥们儿，是那种“和而不同”的哥们儿，他们在我心中亦师友，我们彼此信息和了解，任何意见他们者敢说，没有心理障碍，三年来，无论是多品牌战略，人事调整，我都会找他们沟通，他们对我帮助很大。

同时，我把寻找利益相关者支持的过程也看作是制定、雕琢变革方案的过程，这是非常重要的。你需要大权独揽，但绝不能大包大办，你一定要擅于把大家的智慧凝聚到一起。最终，我们决定，从战

略、结构以及文化等三个方向上同时推动变革，事实上，这几乎涉及到了企业的全部内容。

推动变革

很多管理者经常要在长期目标与短期利益之间进行艰难的平衡。我认为企业只有一个目标——就是长期目标。

战略是实现目标的方式。在战略变革之前，首要的任务是把目标定好。很多管理者受制于企业长期目标与短期利益之间的矛盾，经常要在二者进行艰难的平衡。我认为企业只有一个目标——就是长期目标。领导者首先要能看到很远的地方，然后再制定战略，只有这样企业才能不偏离正确的方向，基业才能长久。在这样的理念下，我们把长期目标确定为做成全球最大也是最好的酒店集团。

战略变革达成共识之后，就需要推动结构变革。正如钱德勒所说：战略决定结构，结构追随战略。具体来说，我们的结构变革包含了品牌、经营模式、组织等三个层面的变革。

其一，品牌结构。当时我们面临的形势：一是经济酒店同质化；二是老的市场机会变小了，新的市场机会开始显露。一二线城市经济型酒店的边缘物业消化得差不多了，业态利基变小，竞争开始涌入三四线城市，风险加大。此时，中端酒店的机会出来了，我们称之为，中端市场“打猎”的机会窗口已经敞开，稍纵即逝！此时，是重新定义中档市场的良机，你如果能够迅速开发出新的产品模型，就意味着你打造了蓝海市场。

其二，经营模式。经济型酒店市场处于成长期，而不是收割期，中档连锁酒店市场还处于起步期。基于这两个整体判断，为了实现“快”战略，在经营模式上，从单纯“直营”改为“直营与加盟”并重。客源充足的地方，两种方式都可以有，比如徐家汇商圈，开7、8家甚至10家店都没问题。过去我们比较保守，造成的结果是，把市场份额

留给了竞争对手，现在我们扩张的速度之快是前所未有的。

其三，组织结构。以前，决策主要靠总部推动。我回归之后，实现了总部与区域双驱动：总部负责专业化管理，分公司负责区域市场。一个高空，一个地面，要双轮驱动力都强才行，否则，如果只有地面的东西，那就是个体户，如果只有总部的东西，专业化管理贯彻不下去也不行，所以必须并重。

如今，我主导的华住三大变革如今已经全面落地，发挥了实效，企业在提速的同时实现了变革。整个华住集团来看，我们取得了规模上的史无例地增长，利润水平在全行业也数一数二，这场深入骨髓的大变革在没有带来动荡的前提下，为企业发展注入了的新竞争优势。华住的多品牌架构已经成形，一线公司与总部的双驱动组织结构释放出越来越强大的动力。

这几年，我喜欢的生活又回来了。早上7点半就起床，吃完早饭就去公司上班、开会，一直到晚上6、7点钟才回家，回家后一般接着工作到很晚，亲力亲为，劳心劳力。我从一个创业家转型成为成熟企业的领导者兼管理者。CEO其实是很孤独的，在重大决策时，没有太多人可以商量，很多事只能自己拿捏。所以企业的突破，首先是领导人自身的突破。如果自己不能突破，要么主动离开，要么是被人踢开。像我们这个结构，别人踢开我不容易，自己就更需要有突破自身局限意愿，提高自我控制和自我管理的水平，以实现自我提高。



季琦是华住酒店集团创始人兼CEO。

创业者说

Chobani酸奶CEO：摆脱外援，自主创业

哈姆迪·乌鲁卡亚｜文



观点： 不引入任何外部投资者的情况下，自主创业有可能成功吗？Chobani是很好的例子，它的诞生来自于乌鲁卡亚对童年时代土耳其酸奶的热情，以及在纽约北部偶然发现的一家待售旧酸奶厂。不到三年，它就成为美国最畅销的酸奶品牌。

我一直喜欢喝酸奶——那种我母亲用自家农场里的原料做的、稠稠的酸奶，在土耳其我从小喝到大。当我1994年搬到美国的时候，发现美国的酸奶又甜又稀，非常难喝。我要是想喝酸奶，只能在家自己做。2005年3月，我在邮件里得知一个设备齐全的待售酸奶厂。

为了买下那家工厂，我获得美国小企业管理局（Small Business Administration，SBA）支持的银行贷款。这点在Chobani的发展历程中至关重要。我们的发展没有依赖外部投资者——风投、私募、战略合伙人以及那些潜在购买人，对我们的成功极为关键。现在Chobani已经是10亿美元的生意，我仍然是公司的唯一所有者。因此，我可以用自己的方式来经营公司，能在没有外部人压力的情况下为它计划未来。

太多创业者认为，把企业做大必须依赖风投或者其他权益投资者，这个想法是错的。如果我能用不到十年的时间，在一个资本密集行业中把一家公司从零做到10亿美元，那么很多其他企业也能行。

关键决策

2007年底，我们的产品准备好上市了。那时，我们做了很多关键的决策，正是它们让我们在业务起飞后可以持续地为成长提供资金。

首先，我们坚持Chobani要放在主流食品商店售卖而不是专营店，这可能是我们做过的最重要的决定。尽管很多美国人在Chobani推出之前并没有听说过希腊酸奶，但由于分销渠道有限，因此它一直非常小众。我们则希望每个人都能买到Chobani，假如我们当初接受那些专营商店的提议，公司绝不会成长得如此迅速。

其次，我们与零售商就上架费用进行了协商。我们没有那么多钱，因此就和它们协商在酸奶销售的过程中慢慢支付上架费用。

第三，我花了很大精力来制定单品的售价，以便合适的定价能够

为后续的增长提供资金。最终我们决定每杯酸奶的定价略低于1.5美元，这比美国传统酸奶的定价要高（美式品牌售价一般在1美元以下），但是远比美食商店售卖的欧式酸奶便宜。很多新公司可能会低价推出新产品然后再尝试着逐渐提价，而我找到了长远看更合理的始发价格，从而避免了这一点。

我们在现金使用方面极其谨慎，业务设置是要尽早盈利，因为酸奶是易腐产品，不会有太多的存货。超市在我们交货后会立即付款，但是供应商给了我们一到两个月付账时间。这对我们的现金流有非常大的帮助。

坚守自主

在Chobani首次上市销售后的几个月，我开始接到一些潜在投资者的电话。这些对我来讲都是新事物。我甚至不知道什么是私募股权投资。我把Chobani当成一家简单的夫妻店来经营。我没有任何应对潜在投资者的策略。

有一段时间，我会接这些电话和私募公司的人见面。我逐渐认识到，他们试图让你怀疑自己——这是他们论调中的标准部分。我不断听到同样的内容：“你从来都没有做过这个。”“这不是一个创业公司的世界。”

但是，当我越是思考这些，我就变得越发自信。我们是没有经验，可早期做的大部分决定都是正确的。我们的产品和包装都很好，那些有经验的人认为Chobani属于天然食品通道，我们把它放在了奶制品通道。而口碑的力量非常强大，以至于我们的营销能够自发进行。所以，除了钱之外，我不知道这些人到底能带来什么？

我之所以有这个态度，原因之一是Chobani的迅速成功让银行愿意为我们的成长提供资金。同时，我知道一旦从投资者手中拿到钱，计时器就开始滴答响了。私募投资人想在五到七年内增值套现，可能

会逼我们把Chobani卖给一家大的食品公司。我见过其他小食品公司走上过那条道路，他们不可避免地丢掉了自己的灵魂。

如今我们有一个银行财团和一个授信额度来满足资本需求。2012年12月，我们在爱达荷州开了一家工厂，在厂房和设备上总共投资了7亿美元。现在我们每周至少生产200万盒酸奶，Chobani的业务仍在不断成长。

这种自筹资金的方法，最大的负面因素是我的资产几乎全部都投进了Chobani。但是，我并不认为顾客对我们产品的热爱只是一时之兴。酸奶消费在美国才刚刚开始，加拿大的人均酸奶消费量是美国的1.5倍，欧洲则是美国的7.5倍。既然现在有了好的酸奶供应，人们就会消费更多。美食家、大厨和营养学家们也都爱它。

最终我们可能会让Chobani上市。如果我不打算把它卖给大的食品公司或者变成一个家族企业，我就需要建立一种方式能够让它在我之后还能继续生存下去。我还不确定究竟会选择什么样的方式把Chobani变成一笔遗产——但这是一个幸福的烦恼，不是吗？



哈姆迪·乌鲁卡亚是Chobani的创始人兼CEO。



Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：创业者手册

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition,

hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京
Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,
Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editor
程明霞 Cheng Mingxia
助理主编 Assistant Editors
李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun
高级编辑 Senior Editors
李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan
高级编译 Senior Articles Editor
安健 An Jian
新媒体主管编辑 Digital Executive Editor
徐明 Xu Ming
高级撰稿 Senior Writers
王丰 李钊
Wang Feng, Li Zhao
编辑 Copy Editors
李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing
编译 Articles Editors

陈晨 王晨 牛文静 康欣叶 刘铮筝
Chen Chen, Wang Chen，Niu Wenjing，
Xinye Sydnie Kang，Liu Zhengzheng
撰稿 Writers
陈圆妮 熊静如 李茂
Chen Yuanni , Xiong Jingru , Li Mao
新媒体编辑 Digital Editor
腾跃 Teng Yue
创意编辑 Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
流程编辑 Flow Editor
白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center
视觉主管 Director
夏丽川 Xia Lichuan
图片总监 Photo Director
左微微 Zuo Weiwei
美术编辑 Graphic Designer
于真 Yu Zhen 赵琛 Zhao Chen
图片处理 Photo Editor
贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 恩蓉辉 张燕冬

Cheng Jianguo, En Ronghui, Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

贾建波 Jia Jianbo

总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/ Marketing Director

陈冰清 Robin chen

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 李淳 Ye Haihong, Li Chun

高级品牌经理 Senior Branding Managers
赵阁宁 杨志清 Zhao Gening，Yang Zhiqing
市场经理 Marketing Manger
张超 李帅 周圆 陈萌萌 Zhang Chao，Li Shuai，Zhou Yuan, Chen Mengmeng

行政总监 Administration Director
颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director
郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
高级编辑 Senior Editor
康路 Kang Lu
内容编辑 Editors
郭长冬 朱虹 刘楠 Guo Changdong, Zhu Hong, Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 李向东 Ci Qinqiang, Li Xiangdong
开发工程师 Development Engineer
陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
周鑫欣 初飞 Chu Fei, Zhou Xinxin
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers
张姿艳 程爽 Zhang Ziyan, Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo



版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to

as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00 - 86 - 10 - 85657210
发行部联系电话：00 - 86 - 10 - 85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00 - 86 - 10 - 85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》

增刊：创业者手册

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2014

本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00003260-20140624

最后修订：2014年7月1日

编辑：英欢超

制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2014
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论



创新

巨头们的创新黑匣子

“云数时代”的新型创新模式

解码创新“特种部队”

“轻足迹”企业：通向创新之路

巨头们的创新黑匣子

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：巨头们的创新黑匣子

《哈佛商业评论》中文版 出品



Harvard Business Review
哈佛商业评论

增刊：巨头们的创新黑匣子

序：你公司有创新模式吗？

巨头们的创新黑匣子

“云数时代”的新型创新模式

解码创新“特种部队”

“轻足迹”企业：通向创新之路

版权页

推荐阅读

哈佛商业评论 增刊：巨头们的创新黑匣子

编辑：腾　跃

设计：崔晓晋

序

你公司有创新模式吗？

文丨腾跃 《哈佛商业评论》中文版新媒体编辑

全球化语境下公司所面临的宏观情况相同，创新是绝大多数公司赖以持续发展的动力和寻求突破的根基，但多数人过于狭隘的理解“创新”这一定义。简单地将创新等同于从研发实验室诞生的先进技术。本别册旨从创新模式的角度为读者提供更为广阔的思路。

《巨头们的创新黑匣子》 一文中，分析提炼出四种创新模式：全方位创新、分布式创新、简约创新和协作创新。谷歌、微软、GE和苹果分别是以上四种创新模式的代表公司。这四种创新并不是孤立的方法，而是共同组成了创新的一组思考模式，所以对绝大多数大型公司都有借鉴价值。

近几年来，信息技术的发展迅速，技术进步越快，新契机就越多，公司应如何利用已拥有的数据和分析工具帮助企业创造出新的商业模式和平台。《“云数时代”的新型创新模式》 一文列举了新时代下五种商业模式的创新，并列出一些“自测问题”，帮助确定自身企业适合的模式。

DARPA是历史上持续进行突破性发明时间最长的机构，DARPA的创新成就包括互联网、全球定位卫星、无人机等。但其效仿者多以失败告终，原因就在于他们没有理解DARPA模式是各种重要元素之间互为支撑的整体，只吸收了模式中的部分元素。《解码创新“特种部队”》 一文表示，企业可以仿照DARPA的模式建立“特种部队”式研究群组进行突破性创新。

巨头们的创新黑匣子

安尼尔·古普塔（Anil K. Gupta）
王海燕（Haiyan Wang）| 文
李钊 | 译　钮键军 | 编校

谷歌、苹果、微软和GE，这些以创新闻名于世的公司你真的了解吗？那些轰动产品创意从何而来？创新机制、模式又究竟是什么？本文剖析了这4家公司的创新模式：全方位创新、分布式创新、俭约创新、协作创新，它们的创新背后是融入公司血液的民主化、全球化、企业社会责任和开放性。

中国企业正面临国内外的双重压力：国内经济增速放缓，国际上来自墨西哥、越南、印度尼西亚以及印度等新兴经济体的低成本竞争。在这种局面下，无论中国企业的目标是在国际还是本土市场，都要面临新的竞争局面。中国政府的解困之道是：效益和创新双管齐下，这样才能与国际公司匹敌，并最终击败对手。

中国公司的创新模式过于依赖单一的“中央集权”模式，而且仅从概念上，大多数中国公司和政府官员对“创新”这一定义的理解就过于

狭隘：过度关注专利数量的多寡，简单地将创新等同于从研发实验室诞生的先进技术。这篇文章旨在从创新模式的角度提供更为开阔的思路。

针对持续变化的商业环境，我们分析提炼出4种创新模式，并逐一加以分析。如今的商业环境中，公司透明度越来越高，竞争优势可以被对手迅速发现并迅速消解，这就要求公司内从技术工程师到销售代表、从CEO到基层工人都把创新当成全年无休、全体动员的工作任务。此为第一种全方位创新模式（360-Degree Innovation）。

第二种分布式创新模式（Distributed Innovation）与全球化密切相关，因为跨地域合作成本越来越低，公司可以在世界各地招揽人才、获取新奇的想法。设立“全球创新渠道”的公司有更大的机会超越只依赖本土人才的竞争对手。

第三种俭约创新模式（Frugal Innovation）与新兴市场的崛起相关。新兴市场国家的人口已占世界总人口的80%，尽管相较于发达国家，新兴市场的人均收入和购买力水平较低，但新兴市场正在以发达国家2-3倍的发展速度迅速崛起，但同时它们也面临资源短缺、环境恶化等方面的挑战。为了应对这种情况，我们提出第三种创新模式——俭约创新——旨在创造成本低、原料投入量少和对环境负面影响小的产品和服务。

为了应对全球价值链不断细化的现状，很多公司不可避免地寻求第四种模式：协作创新（Collaborative Innovation）——在产品和服务中整合多领域的技术。如此一来，创新不再是一个公司的独立项目，而是两个或多个公司高度协作的结果。

尽管在下文中我们会对每一种模式分别进行阐述，但4种模式同等重要且可综合运用，你可以把全方位创新、分布式创新、俭约创新和协作创新等4种创新模式当做一个组合。

全方位创新

三大因素使得公司的技术、产品、服务、生产流程和商业模式的生命周期缩短到原来的一半。技术以指数级速率发展是首当其冲的因素。1990年，如果你想读一本书，必须去实体书店购买。2000年，你可以在网上订购，3到5天之后就会送到你家门口。今天，你可以买电子书，会被立刻发送到你的电脑、平板电脑或智能手机上。事实上，“书”这一概念的实质已经发生了改变。“书”不再是一个静态的物品，过去，即使一本书会被修订、重印，那也是几年之后的事。但今天，书是一个动态的产品，你可以成为“众包”的一份子参与创作，甚至你可以作为主人公写进书里。技术的迅速发展进步已经影响了各行业各领域，比如开采页岩油和页岩气的水力压裂技术、电动汽车、无人驾驶汽车、基因工程、3D打印技术和可穿戴设备等等，我们无法再对侵入日常生活的新技术视而不见。

公司的高度透明性是第二个因素。在互联网时代，从客户、竞争对手、供应商、股东、公司员工、合作伙伴到当地社区、政府、社会活动者，所有的利益相关方几乎都可以实时了解你公司的状况。如果公司被越来越多的利益相关方放在显微镜下观察和解读，竞争对手会不知晓你的竞争优势吗？所以一个直接的结果就是，竞争优势的门槛越来越低。这也就难怪在全世界范围内CEO的任期都越来越短。根据调查，如今美国的《财富》500强公司的CEO任期不超过5年，因为用不了太长的时间某CEO的战略和战术就被其他人模仿或超越。互联网时代，公司高透明度的趋势会越来越明显，藏匿秘籍只是掩耳盗铃的做法，惟一的救赎之路就是加快创新的步伐。

第三股力量来自新兴市场的竞争者。他们有着与西方企业既往经验和认知迥异的特质，比如在组织架构成本极低的情况下培养庞大研发队伍。而且他们颇具野心，擅长以极快的速度迅速壮大和扩张。尽管断言他们会问鼎全球顶级公司还为时尚早，但我们或许能亲眼见证新王者的出现，比如成立于墨西哥的西麦斯公司（CEMEX）已经成长为全球建筑材料行业的领军者；由南非酿酒公司（SAB）与米勒酿酒

公司（Miller Brewing）合并而成的SABMiller已经在撒哈拉以南的非洲、东欧、拉美甚至中国，多次证明自己非常善于新兴市场的营销；收购了捷豹、路虎两大品牌的印度塔塔汽车（Tata Motors）已经跻身全球商用汽车制造商十甲之列，当然还有中国的联想、华为和阿里巴巴等公司也在迅速崛起。来自新兴市场的力量正势如破竹地带来联级跃迁效应（Cascading Effect）。

被以上三座大山压迫的全球化公司不得不向谷歌学习把公司打造成创新的永动机，把创新变成全年无休、全体动员、全方位的组织行为。创新已不仅局限于研发实验室，而是一种生活常态，连办公室的保洁员和门口的保安都要充满激情地参与到创新中。这绝非玩笑，公司90%的尘土都是由员工的鞋底带入，只要在办公楼门口铺上地毯或安装吸尘式踏板，就可以事半功倍。再比如，采用全新的识别和安检技术不仅可以提高公司的安全系数，还可以缩短访客的等候时间，将与保安打交道的过程变成愉悦的客户体验。如果创新是每个人的职责——不仅创新实验室的成员还包括门卫、接待生和销售代表在内的每位员工，类似再细小的问题都可以获得新的解决方案。

谷歌：追求创新，永不停止

谷歌是全世界最具创新性的公司。虽然依靠搜索算法起家，但谷歌依然不断推出极具差异性的创新产品。

谷歌的创新可以分为三类。第一类，与搜索/广告核心业务相关的内部创新。Gmail、Chrome浏览器和谷歌地图，都属于这一类创新项目和产品。第二类，通过收购将小公司的创新技术和产品整合为谷歌的竞争力，YouTube和手机安卓系统属于这一类。第三类，解决社会性挑战和世界问题的内部创新，现阶段与公司的核心业务无关，包括谷歌眼镜、无人驾驶汽车

和“热气球网络计划”（Project Loon，谷歌希望利用热气球为农村、偏远和不发达地区提供廉价的互联网接入服务，目的是让全世界每一个角落都能连网）。

以下4方面因素驱动着谷歌的创新。首先，公司仍然由创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林主导，创业者与职业经理人最大的不同在于他们仍然秉持着创业的初心，愿意承担和解决世界上挑战最大的社会性问题。

其次，公司的核心业务为公司带来了巨大的价值。2013年年中，谷歌的现金额高达500亿美元，公司可以在毫不理会华尔街施压的情况下启动有风险的项目。

再次，谷歌独特的“20%创新时间”制度让工程师可以不受限制地选择和研发新项目。

最后，谢尔盖·布林主导的谷歌X实验室独立于组织架构之外，作为启动多项“登月计划”的神秘研究所，已经研发了谷歌眼镜、无人汽车等项目，2013年9月，又成立健康科技公司Calico，以对抗衰老和疾病为目标，向死神宣战。

分布式创新

联合利华、飞利浦和GE等跨国公司，在过去很长一段时间都依赖于美国本土的研发团队，美国以外的分支机构只是根据本地需求进行产品微调。但今天，情况已经发生变化。印度班加罗尔的GE研发中心只有一小部分业务与产品本地化相关，5000多名员工致力于独立研发GE的新一代产品，与风力涡轮机、飞机引擎、洗衣机和混合动力车等等相关的技术反向输送回美国总部和全球市场。

微软的北京研发中心不仅针对中国市场的需求也针对全球市场，在语音技术、用户界面设计和手机操作系统等方面处于主导地位。同

样，几家大型制药公司也发现，如果要在新药研发上保持领先地位，必须在中国、印度或两国同时研发新药品、进行临床研究。

总之，很多跨国公司的海外研发部门已不仅仅为了适应本地市场而设立。这其中有一个简单的事实——中国和印度每年培养大批的科学家、工程师，他们能力极强且薪资要求不高。固特异轮胎公司（The Goodyear Tire & Rubber Company）中国区的一位高管说："美国每年平均有3位研究轮胎技术的博士生毕业，但中国有50位。"他们研究如何改善轮胎的特性，比如用什么样的材料作橡胶基座。再比如，GE班加罗尔一位就职于韦尔奇技术中心（John F. Welch Technology Centre）的高管说道："在美国很难找到计算流体动力学方面的专家，但在印度则比比皆是。"

如今跨国公司已不仅跨地域地协调产品生产，而且跨地域地协调技术研发和建立平台，而分布式创新就会在其中起到巨大的作用。微软的做法就颇具借鉴价值，从20世纪90年代末开始如何调用总部和北京的优势研发语音技术。

微软：分布式创新研发语音技术

在20世纪90年代末，微软启动了语音技术项目，位于美国华盛顿州雷德蒙德市（Redmond）的微软总部和北京微软亚洲研发中心共同分担主要功能的研发任务，选择北京的主要原因是其依托于清华和北大的人才库。

为了确保责任划分清晰，不做重复无用功且互为补充，公司把整个研究分成10个独立的项目。北京实验室负责3个项目，包括语音识别、语音合成和音频信息的提取和管理；总部的实验室负责声学建模、语言建模等7个项目。两个实验室由两组具备专业知识、经过科研训练的科学家组成。为合作顺利的

展开，研究同一问题的专家被分派到两个实验室中。

如今，你不得不承认微软和苹果、谷歌等公司一样处于语音技术的领先地位。收购了诺基亚的移动端业务之后，微软已经具备与苹果IOS系统以及谷歌安卓系统竞争的能力，语音技术的领先优势在其中起到举足轻重的作用。

俭约创新

汽车尾气排放和建筑物碳排放是温室效应的两大元凶。中国1999年生产的机动车数量不足美国的14%，2012年这一数字已高达82%；从2007年到2012年，中国新增城市建筑面积比所有发达国家的增量总和还高。

如果线性地看待国家的发展路径，现在印度的发展情况大概相当于13－15年前的中国。两国的共同特点是，经济发展的重心都逐渐从城市辐射到农村，城镇化趋势日益显著，城市人口数量显著上升，过去10年的物价水平迅速攀升。综合以上因素，中印已经成为碳排放量最大的两个国家。

中印两国还远未达到发达国家的经济水平，所以这样的发展趋势也不太可能戛然而止。但我们将见证它们从粗放型发展——以能源有效利用率低、原材料浪费、环境污染为代价换取的经济发展——向集约型发展转换的历史性转型。那些主动转向俭约创新的公司更容易获得政府支持，并迅速占领国际市场。

这让我们意识到，在未来的20年，增长速度最快的市场需求一定来自新兴市场的中低收入人群，要赢得这一市场就要求产品和服务的成本非常低。我们以GE的创新为例，阐释公司如何将低价、高性能、便携式心电图机由印度本土推入国际市场。

在未来的10年间，GE将在北京、加尔各答等城市提供更廉价的

医疗服务，奥的斯电梯公司将为孟买等城市提供低价、低耗电量的升降梯和扶梯，开利公司（Carrier）将为夏季炎热的广州和新德里提供定价较低的制冷设备——此类公司不得不提供低价位、节能型商品和服务，否则它们的市场份额就会被积极采用俭约创新模式的竞争对手挤占。

GE：俭约创新与便携式心电图机

GE一直以来都在心电图机市场占据领先位置，但当GE把为西方市场设计的标准心电图机MAC 5500引入印度市场时，发现这一产品只能满足少数大城市里大型医院的需求，无法满足农村的医疗需要。首先，农村医疗机构的购买力水平低，其次缺少经过技术培训、能够操作大型设备的医师，再次那里可能根本没有稳定的供电系统，另外最严重的现实情况是，乡村的赤脚医生是走村串乡流动问诊，并不是患者到固定的医疗场所就诊。

GE的工程师决定从最底层的需求入手有针对性地设计一款满足印度乡村医疗需要的设备——MAC 400心电图机。它的体积小到可以放在医生的背包里，动力由可充电电池提供，操作极为简单——只有开关和一个功能键，但数据的读取能力与昂贵的MAC 5500一致。

在降低产品单价的同时，公司也要考虑维修费用，研发团队选择了大量市场上现成的组件，比如设备采用的电池改装自手机电池，心电图的打印组件就是当地公交系统用于打印车票的机器。这一做法裨益良多，比如组件的成本很低，便于维修和替换，而且能够适应印度乡村脏乱潮湿的环境。

MAC 400的售价不到1000美元（一般约为800美元），患

者的单次检测费用约合1美元，相较于大型心电图机检测费用的6到20美元，已非常廉价。无论是从商业或社会哪一角度衡量，MAC 400都是非常成功的俭约创新产品。之后，GE惊讶地发现便携式心电图机在印度之外的市场也大受欢迎，如今升级版本的MAC 800广泛地用于欧美市场。

协作创新

价值链的细化和大规模的外包意味着公司不得不同时关注两个维度的发展：全球化和所在领域的“小圈子”。换言之，现在公司都处在一个巨大的网络中。

外包的兴起，是IT技术的迅猛发展和公司间激烈竞争的结果。互联网时代，公司的透明度越来越高，竞争的壁垒则越来越低，面对激烈的竞争、快速变化的业态，外包使得公司无需依靠组织内的研发自给，就能获得更快、更好、更廉价的必要组成部分。而IT技术能够确保准确地衡量、有效地调配公司与公司之间复杂的商业活动，比如产品交付、商品交易等等。

外包和企业间的协作将价值链分割得更细，在每个价值点上都有参与者。因为价值链上的参与者越来越多，公司一定会找到符合终端产品性能、质量、业绩和价格标准的合作伙伴，公司的决策和商业运行自然也会更加依靠价值链上的多方合作者。但协作创新既是科学也是艺术，否则公司就会发现自己是在行业跨度非常大的不同商业系统中与各个公司博弈。

除价值链细化这一因素外，产品、服务和加工流程对多种技术的整合需求，对公司以外知识产权的获取需求，这些因素也在推动协同创新的发展。平面电脑就是典型的整合多种技术的产品，融合了计算机、办公、娱乐、通信等设备的功能；汽车已经成了轮子上的智能设

备；书，在完成了基本的知识生产之后，就要考虑技术问题，如何在不同的电子设备上呈现；在不久的将来，智能隐形眼镜就能让我们看得更加清楚，也把这个世界看得更加明白（谷歌和三星的智能隐形眼镜正在研发中）。当完全不相干的技术融入一种产品、服务中时，没有任何一家公司可以掌握全部核心技术，无论这家公司的体量有多大。在可以预见的未来，更多与核心技术相关的创新都将在公司之外完成，或者公司间联袂完成。

公司寻求协作创新的第三个因素是获取公司以外知识产权的需求，比如高精尖行业的专利产品、品牌的需求。内森·梅尔沃德（Nathan Myhrvold，前微软首席战略官和首席技术官，在微软任职13年，硅谷奇才）和爱德华·郑（Edward Jung，前微软首席架构师和高管顾问）在1999年共同创立了高智发明（Intellectual Ventures），专门从事知识产权尤其是专利的开发和交易。2007年的数据显示，该公司共持有3万多项发明专利，专利所有人包括梅尔沃德本人和比尔·盖茨。该公司通过资助大学和研究机构创造专利，并将无人问津的发明和专利转化成商业价值，向大公司授权并收取费用，年收入高达数十亿美元，说明这个巨大的市场前景。

苹果：协作创新，重新定义“手机”

严格来讲，并不是苹果开创了“智能手机”的品类。2007年，在第一款iPhone之前，诺基亚、黑莓和奔迈（Palm）等公司已经出售智能手机，但所谓的“智能”只是能接发邮件。第一款iPhone的市场好评和接受度主要有赖于其设计和用户界面的特殊性——用触摸屏替代了数字键——使得iPhone成为一款漂亮、优雅的硬件艺术品。

苹果的第一款用于2G网络的iPhone 3起到了夺人眼球的效

果，而针对3G网络的iPhone 4在2008年采用了完全不一样的开发模式，独立开发者可以通过苹果商店面向用户出售App。这样iPhone与以前的智能手机有了本质的差别，不再依靠公司内部的研发而是建立了一个研发生态系统。如今苹果商店上架的App已逾百万款，这显然是无法单靠苹果公司的研发团队就能够完成的规模。当然后来谷歌和微软都复制了苹果的协作创新模式，依靠独立开发者为安卓和Windows手机开发App。

苹果同样依赖协作创新模式来设计硬件。iPhone 5的基带处理器和触摸屏处理器由高通提供，App处理器由三星提供，触摸屏来自全世界最大的面板玻璃制造商康宁公司……几乎所有的组件都由世界最顶级的技术合作商提供，它们共同组成了苹果的生态系统。

前路：知易行难

全方位创新、分布式创新、俭约创新和协作创新并不是孤立的方法，而是共同组成了创新的一组思考范式。因为全球化语境下公司所面临的宏观情况相同，而且创新是绝大多数公司赖以持续发展的动力和寻求突破的根基，所以这4种创新模式对绝大多数大型公司都有借鉴价值。但即使是已深谙这4种创新模式的公司，也是知易行难。

全方位创新，要求公司创造一种全体动员的文化氛围，自上而下的指导和监督与自下而上的自主实验要同时进行。既要避免大量徒劳的尝试也要避免无计划的乱作一团，还要让全体员工深切感受到可以质疑现有的业务。

分布式创新，要创造一种兼容并包的文化，让其他国家的科研人才和工程师人才感到受到重视、尊重，并且会获得授权和与结果相匹配的奖励，并不会觉得与本部的员工相比，自己只是二等公民。早在

1999年，华为就在班加罗尔设立了软件研发中心，落此一子是在华为筹划向印度出售电信设备之前。如今，班加罗尔研发中心的工程师人数已逾两千人，是华为在国外最大的研发中心。如果华为无法得到印度一流工程师的青睐，这一研发中心的价值肯定已无足轻重；如果他们感到华为的些许不重视，也早已另谋高就。

俭约创新，要创造一种技术部门与市场部门通力合作的文化。因为这要求公司不仅把高端和中产消费人群视为自己的客户，而且要考虑中下层消费人群的需求，但公司的发展总是伴随着技术导向和市场导向之间的先天矛盾（其背后隐藏的是富裕消费者和贫困消费者的需求矛盾），想要打造这样一种通力合作的文化绝非易事。很多中国公司“擅长”制造廉价商品，但最终只是制造了不考虑环保因素的劣质产品。而GE这样的公司则充分利用节约创新的模式，科学且艺术地实现了物优、价廉和可持续性的多赢结果。

协作创新，要在公司间打造信任和共享的文化，能与其他合作方分享关键技术和机密信息。这要求公司承认这样一个现实：未来的发展可能不完全掌握在自己手中。这对公司的领导者也是一项巨大的挑战，管理逻辑的C&C含义发生了转变：从命令／管控（Command and control）转为联系／协调（Connect and coordinate）。

我们认为，这4种创新模式组成的整体思维范式会更易于被处在动态变化行业里的私营公司所掌握，比如华为、阿里巴巴、腾讯等，传统行业的国企则较难实施，比如钢铁、水泥、化工和航空运输业的公司。因为国企需要先解决创新的土壤问题，比如公司文化比较僵化，等级制和命令/管控的管理形态仍是主流，信息的流动性较差，要求员工照章办事，服从命令。国企要放弃“主导”型思维方式，将其他公司真正视为合作方，不要以“非我族类，其心必异”的思维模式看待国外公司。毕竟，国企与其他公司一样也要面对紧迫的创新需要，选择适合的创新模式。



安尼尔·古普塔是马里兰大学史密斯商学院Michael Dingman首席教授；王海燕是中印学会（China India Institute）执行合伙人，中印学会是一家研究咨询机构，位于华盛顿特区。古普塔和王海燕合著有《称雄全球之路》（*The Quest for Global Dominance* ，机械工业出版社，2009年）、《企业如何正确制定中印战略》（*Getting China and India Right* ，Wiley出版社，2009年），新作《重新发现丝绸之路：印度和中国公司是如何通过E2E成为全球市场的强者》（*The Silk Road Rediscovered: How Indian and Chinese Companies Are Becoming Globally Stronger by Winning in Each Other's Markets* ）将于2014年出版。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年4月刊。

“云数时代”的新型创新模式

拉什克·帕马（Rashik Parmar）
伊恩·麦肯齐（Ian Mackenzie）
大卫·科恩（David Cohn）
大卫·甘恩（David Gann）| 文
牛文静 | 译　安健 | 校　李源 | 编辑

在大多数企业中，有关商业思路和商业模式的创新研究仍然难以摆脱缺乏计划、听天由命的窘境。创新模式本身也需要创新，企业可以利用已有数据和分析工具，用5种模式为客户创造价值。

关于企业创新难的问题，一个常见的解释是：长于执行清晰战略的管理者不善于进行反常规思考。好创意出现时往往会失败，因为公司的组织方式只能支持现有的商业模式。企业无法理解和支持新的战略。这种解释被广为认可。

有一点毋庸置疑，如果你用系统化的方式来解决商业创新问题，而非用什么“头脑风暴”或者创新训练营，你就能提高成功的几率（同

时避免盯着白纸发呆的尴尬场面）。在寻找商业创意上，我们已经有一些被实践证明过的标准方法。第一种以能力为基础——在开展新业务和进入新市场时，如何在我们特有的能力和资产基础上进行拓展；第二种以客户为中心——通过对消费者行为深入研究，发掘有哪些消费者的潜在需求仍亟待开发和满足；第三种强调商业环境的变化——如果我们紧跟大趋势及其逻辑推导出的变化趋势，未来有哪些商业机会？

本文提出第四种方式。它是对现有框架的补充。即主要关注数字信息及工具大爆炸带来的商业机遇。简言之，它关注的是：企业如何利用已拥有的数据和分析工具，为客户创造价值？过去5年里，我们和IBM各个层面的客户一起探索了该问题。过程中我们目睹了IT在辅助寻找新的商业价值上的进步，这种进步以5种互不相同但又常常重叠的模式体现出来。这些模式是我们理论框架的基础。通过系统化地研究这些模式，多数领域的管理者可以找到新业务的创新想法。（如需了解更多关于潜在技术发展的趋势，见下文“为什么现在出现这些模式？”）

这些模式并不需要依赖多么先进的科技。对第一种，我们就不陌生：使用实物创造（或可能创造）的数据，来改进产品或服务，也可以创造出新的商业价值。这方面的例子有计量能耗的智能电表，它可以让发电厂优化定价，吸引更多的用户。这种电表还可以安装在汽车上，这样保险公司就能知道司机的驾驶习惯是否安全。

第二种模式也不新：实体资产数字化。15年前，你只能购买纸质版的《哈佛商业评论》，现在你可以在五六种不同的数字平台上读到它，还可以将喜欢的文章发给朋友，在社交媒体上分享读后感。

第三种模式比较新：跨行业或行业内数据整合（即大数据）。智能城市就是一个例子，比如在巴西的里约热内卢，私企、交通公司、城市职能部门会汇总信息，以便更有效地应对自然灾害。

第四种模式是数据贸易：如果一些企业的信息对另一些企业来说

很有价值，它们就会出售这些信息。比如一家手机服务公司通过观察司机在哪里减速来判断堵车的位置，并把这些信息与导航服务提供商共享。

第五种模式：能力程序化。通过云计算，企业可以将自己最擅长的服务出售给其他公司，就像商务差旅管理或企业客户关系管理（Concur公司和Salesforce公司）所做的那样。

我们发现它们的创新程度各不相同，有的新业务是渐进性的，有的则颠覆了整个行业格局。一些公司只是在现有业务的基础上进行了扩展（用克莱顿·克里斯坦森的术语来说，它们是可持续创新）。其他公司的创新则更具颠覆性：这种创新需要一个新的商业模式——往往是一个独立的业务部门——来支持它们。公司还可以不断完善，逐渐成为以平台为基础的企业，在这样的企业里，互补的产品和服务都围绕着一个核心的稳定技术展开，这些产品和服务一般由其他公司提供（比如iTunes和音像制品的关系）。

在本文中，我们对这5种模式一一说明，并以自身及客户的例子进行阐释。同时，我们还会列出一些“自测问题”，帮助您确定自身企业适合哪种模式。

为什么现在出现这些模式？

几十年来，一提到IT创造商业价值，我们就会关注它如何将运营和管理流程自动化，以及如何降低相关成本的。互联网的出现为我们带来了全新的商业模式，比如谷歌、亚马逊，eBay还有电子内容传播的革命。IT的第三波浪潮带来的创新由三股力量驱动：

数据爆炸

数字化为我们带来了大量可用数据。与供应商和合伙人相

关的数据几乎可以实时获取。客户越来越乐于分享全部的信息，物联网也飞速发展。这些资源的价值逐渐开始被理解。

更好的数据工具

我们整合、分析和利用结构数据的能力正在继续进步，而我们理解和从数据中学习的能力也被改变了。IBM的超级计算机“沃森”（Watson）在 2011年 2月美国热门的电视智力问答节目“危险边缘”（Jeopardy！）里战胜了人脑，此事件表明重大改变已经发生。现在人类能够从技术中得到“解答”，只需提出正确的问题，我们所在的世界将从信息时代转向洞察时代。

云业务

历史上，公司的转账一般都在实体空间中完成。随着公司变得更加虚拟，其本质也发生了变化。例如，复杂程度不断上升的业务流程现在可以交给标准化的软件处理。通过低成本，高性能的云计算，它们可以发展成为某种服务。商业数字化为减少运营成本和为客户创造新服务提供了机会。每种趋势都能创造属于自己的价值，众多公司正在尝试将两到三种趋势结合起来，开发出新的价值主张。

（ 返回阅读原文 ）

模式一： 外延产品，制造数据

感应技术、无线通讯和大数据的发展，使企业在任何情境下（比如风力涡轮机、厨房用具或智能手术刀）收集和处理海量数据成为可能。这些数据可以用于改进企业资产的设计、运营、维修，或者用于完善某活动的执行方式。上述能力将成为新服务或商业模式的基础。一个经典例子是，引擎生产商劳斯莱斯的引擎健康监视系统

（EHM）。在2005年前后，新的感应技术和数据管理技术让劳斯莱斯能尽早发现飞机引擎的问题，进而优化维修安排同时改进引擎设计。这种对成本控制的能力鼓舞了劳斯莱斯尝试一种新的商业模式：保留引擎所有权的同时为航空公司提供维修保养服务。这种服务仅根据实际的飞行时数收费，也就是“按飞行小时包修”。

来自感应器的新数据同样帮助公司优化了其他服务，比如零部件库存管理和飞行效率报告。劳斯莱斯完全可以将这种能力进一步拓展到涡轮机和游艇引擎上，甚至围绕这些数据搭建一个平台。凭借这种处理海量感应数据的能力，公司可以开发一个IT系统，并向某些行业开放第三方应用。

外延型产品中一个较新的例子是SKF（瑞典轴承制造商）的智能轴承，它包含一个小型的、自供电感应器，可以持续不断向系统通报运行情况。有了这一技术，轴承可以被就地监控，这在之前是完全不可能或不切实际的。SKF还提供数据服务，让客户可以看到轴承的损耗程度，并采取补救措施，比如加润滑油或减少超载从而避免事故发生。机器因此变得更加可靠，同时也减少了停运的可能。

感应器还能探测到轴承实际的负载数据——这些信息可以用于改进系统和轴承设计，并探测出轴承以外的问题，比如器材内部的高强度振动。

非工业企业当然也可以从这种创新模式中受益。美国前进保险公司（Progressive Insurance）提供了一项叫做快照（Snapshot）的服务，可根据客户的开车方式来收取保险费。（该保险公司在客户车辆上安装了一种设备，用以记录行驶公里数、夜间驾驶和紧急制动等信息。）

模式二：资产数字化管理

在过去20年里，音乐、书籍和视频的数字化颠覆了娱乐业，孕育

了iTunes、流媒体服务和电子读物等新的商业模式。随着移动技术继续助力这一趋势，更多创意公司开始使用数字化技术创造它们自己的外延型服务或新的商业模型。

比如国际女性博物馆（International Museum of Women），它是一个创新的非营利组织，在网上举办全球女性国际艺术展览。博物馆现在已经有来自200多个国家的60万参观者，1万名艺术参与者，4万个电子新闻订户，1.1万Facebook粉丝以及7000名twitter粉丝。该博物馆举办展览的花费，只是传统博物馆的九牛一毛。传统博物馆需要借用、运输和展示艺术作品，花销巨大。此外，网络博物馆的参观者足不出户，就能与艺术家进行直接交流。

实体资产数字化改变了更多行业的运营方式。比如，先进的分析技术和可视化技术让制造业的设计变得更加出色，惠及行业包括航空业、汽车业、服装业和家具行业。3D打印诞生后，逆转了之前数字化的进程，现在我们可以根据数字图像制作出实体物品。（通用电气公司如今就是这样制造部分涡轮机部件的）。医疗档案的数字化让医生能够更高效和准确地诊治病人。外科医生在高风险手术中，可以通过人体数字化模型来提高手术准确度，缩小创口。人们非常期待它能带来医疗行业的革命。

随着数字化的发展，数字化管理作为一项新业务应运而生。很多行业需要一种长期且安全的方式来存储它们的数字资产。这些资产包罗万象，可以是机型设计、核电站运营数据、石油勘探日志、娱乐内容或者政府档案，但它们在保存和访问权控制上的要求基本相同。因此，如果某个企业可以成功管理自己的数据，就可以跨过行业的障碍，将这种能力作为一种服务提供给其他行业的企业。

随着将更多的资产数字化，竞争优势很可能发生转变。数字化大幅降低了分销成本，过去非常关键的库存安全和运输问题，如今变得没那么重要了。但是，为消费者提供更多选择和定制服务，将变得日益关键。未来，我们会看到更多企业探索新的方法，通过利用买卖过

程中产生的数据，加强与客户的亲密感，为行业带来进一步的改变。那些能帮助其他公司应对这一挑战的企业，也将会从中获利。

模式三： 在行业内部 / 跨行业整合数据

大数据和能够进一步进行数据整合的IT新标准，让我们可以用全新的方式跨行业/领域整合信息。在意大利北部的城市博尔扎诺，整个城市人口近四分之一是退休人员。这给该城市的社会及医疗服务带来巨大压力。IBM和该市合作，开发出遍及全城的入户感应网络，用以监控一些日常环境数据，比如温度、二氧化碳水平和自来水用量等，同时还对“正常”行为模式进行监控——比如规律的做饭时间。一旦检测到异常，系统会自动给用户指定的朋友或者亲戚打电话，这样，他们可以确保这些老年人平安无事，或者呼叫相关的救助服务。幕后完成这一切的是一个将相关职能部门联系起来的IT系统——包括社会服务、医疗服务、物业维修等。这让紧急状况的综合应对成为可能。

市政府相关人员认为，因为该系统的应用，援助服务和看护的费用降低了30%，很多退休老年人可以呆在家中，减少了养老院的需求和相关运营费用。其他城市也在积极尝试跨领域创新。大伦敦市政府建立了类似服务，期待尝试一种管理城市的全新方法。它们推出了“快捷城郊物流项目”（Agile Urban Logistics project），将网店的包裹递送信息和即时的交通状况结合起来，用最优化软件找出解决运送快递的货车造成的交通拥堵现象。目标是鼓励企业发展新的商业模式，比如在某些特殊地区使用分享式快递服务。

非政府领域也存在类似机会。尽管沃尔玛和戴尔这样的企业，已经成功完成了其供应链的数据整合，但大多数供应链网络仍然无法协调一致。IT的进步促进了这一问题的解决。比如在汽车行业，制造工厂在用水给机器降温时，需要小心调整水温。如能获得可靠的上游水

温数据，对于提高工厂效率大有裨益。供水单位可以将这类信息提供给企业，以此创造额外收入。在德国，医疗领域跨行业的数据整合成为了提高效率的一个新业务。过去，医疗和牙科服务在向保险公司收费时，会通过很多不同形式（包括纸质和电子形式）提出请求。新服务可以直接从医院的IT系统中收集信息，保证了数据的保密性、标准性和清晰性。之后可以按照不同保险公司的格式要求将数据发给它们。该服务让保险公司可以自动完成支付，检查账单，避免商业欺诈。保险公司由此省下的钱比服务成本还多。

模式四：数据贸易

一些企业拥有将不同数据整合起来的能力，并开发出与其临近业务相关的多种新服务。比如沃达丰和GPS设备及服务提供商TomTom最近的合作。沃达丰有着完善的移动网络，能够识别出手机用户开车的位置以及驾驶速度。这样的数据可以准确定位交通拥堵——对于TomTom来说，这些信息极有价值，于是它们从沃达丰那里买来了这些数据。

我们推测，其他一些公司也能使用手机数据来改进运输和交通，并用更为商业化的方式来完成。比如，那些想投放本地化广告的公司，或者手机用户附近的饭店和商铺。

英国气象办公室、IBM、伦敦帝国理工商学院，以及研究气候变化的格兰瑟姆研究所合作建立了一个雄心勃勃的“开放式平台”，旨在用一种全新的方式交换全球气候数据。很多组织包括保险公司和针对自然灾害的机构，需要此类数据。但目前的状况是，此类数据越来越多，而相关标准却凤毛麟角。这让数据共享及整合变得很困难。而且，广为接受的气候模型分析标准还没有开发出来。这些领域的鸿沟限制了评估和决策的质量。这个新机构的目标是通过提供网络平台，填补这些鸿沟，该网络平台向很多参与者开放。它将会为气候知识、

数据及建模提供贸易市场。平台背后的组织希望它能推动创意方案的产生，解决与气候相关的风险评估及控制问题（这一举措属于两种模式的结合——数据贸易及跨行业数据整合）。

模式五： 将独特的能力程序化

IT系统自发明之日起，就为商业流程自动化做出贡献。现在，公司有了一种实际的方式将它们标准化，让它们更完善并出售给第三方。任何最优的流程——但并不是公司的中心竞争优势——都变成了盈利的业务。云计算让这样的机会触手可及，因为它让企业在软件传输，版本更新方面更加容易，并在定价上允许客户“按需付费”（pay as you go）。

IBM的全球费用报告解决方案（Global Expense Reporting Solution）最初是为了实现公司内部旅行预定和花销报告流程的全自动化。IBM发现，该系统除了将行政费用降低60%-75%以外，还帮助员工更好地遵守公司的差旅及娱乐政策（T&E policies），这让总体花销降低4%。几年以后，IBM发现很多客户对这种节省成本的做法感兴趣，就将该系统变成一种服务卖给全球企业，成功开发出一项新业务。对结果数据流的分析让IBM能够更好地关注客户内部的审计流程。IBM现在能向第三方提供内部开发的应收账款管理系统。

另一个例子是花旗集团。花旗银行开发出一个转账数据模型，用以分析金融系统不同部分的现金流，找出了客户无法有效使用不同付款功能的问题所在。5年内，公司将这些模型转变成了一系列客户服务。花旗银行的电子移动平台（CitiDirect BE Mobile）让金融机构和他们的客户能随时随地追踪付款状态。公司推出该服务的第一年，系统可处理的转账金额达110亿美元。如今，这一数字是1100亿美元。2013年10月，花旗推出了CitiDirect BE Tablet,目的是帮助C级管理者更有效地管理他们在全球各公司的财务流动。

创造新价值的机会并不仅存于IT流程。英国一家大型目录零售商，已经开发出专门的高效快捷系统，用于设计和介绍网上产品目录。该公司出售的商品种类远远超过对手，但库存储备只有对手的一半。如果该公司将这一领先于行业的能力出售给其他零售商，就会创造出一个新业务。该业务从理论上可以发展成为一个颠覆性平台，第三方零售商可将其用作一种市场渠道。

5种模式的结合

这5种模式对于那些寻找新商机的公司来说很有帮助。我们也在上文列举了关于这5种模式的优秀例证。但现实中的应用往往体现为不只一种模式。（在我们撰写本文时，已经发现一些例子适用于两到三种模式！）此外，现存业务的一些相对简单的延伸，经常会发展成一个全新的业务领域。以智能电表为例，现在它在发达国家几乎无处不在，它能记录全天的电能消耗，并将信息提供给电能供应商。这些设备的雏形是想在一些方面改善公共服务。

智能电表应用让按日收费成为可能，这样能够反映出用户的需求模式，优化处理公共服务运营及基础设施使用情况。客户还可以根据获得的信息来管理自己的能源使用情况。要不了多久，该电表就能为新业务创造更多的契机。

比如，它们可以收集家电的能源使用模式的相关数据，并将这些信息再卖给家电制造商，也可以给住户提供升级服务，诸如接入自产能源（利用太阳能板发电等）。

我们相信，智能电表还能为平台型业务提供支持。德国能源设备公司E.ON在智能电表基础上成立了一个新的业务部门，IBM辅助开发了相关IT系统（软件和基础设施）来支持该公司的不同需求——数据采集，数据聚合，动态定价模式等。最后IBM发现，为这一系统进行的模块设计也能用于为其他公用设备提供商提供定制服务。（这一新

业务是IBM和E.ON联合开发的）。智能电表还可能成为一个技术平台，为住户提供种类繁多的应用，比如安全系统以及娱乐系统。

从了解自己开始

在和客户一起开发新的商业机会时，我们会先用一两个具体例子来描述这5种模式，然后直接进入问题环节。这些问题帮助企业列出基于现有业务的原始数据，以便从中攫取新的商业价值。问题看似简单，但回答起来却需要深思熟虑。

我们有什么数据？

- 我们能获得但还没有采集的数据是什么？
- 从我们的产品和运营中能创造出什么数据？
- 我们能从别处获得什么样的有益数据？
- 通过和其他人合作，我们能获得什么样的共享数据？

获得答案后，团队会再次审视每种模式，看是否有机会修改或者结合某些模式，可应用于本公司的商业运营。

问题包括：

1．外延型产品

- 与我们的产品及使用相关的数据有哪些？
- 我们现在拥有哪些数据？哪些可以在下一步收集？
- 这些数据让我们有哪些深刻的发现？
- 这些发现如何为我们、客户、供应商、竞争对手或其他行业的公司提供新的价值？

2．资产数据化

- 我们的资产中有哪些是全部或者主要以数字化形式出现的？

• 如何运用它们的数字化本质来增强其价值？

• 有没有可以变成数字资产的实体资产？

3．数据整合

• 我们的数据能否通过和其他人的数据结合创造价值？

• 我们能否作为媒介，将其他人的数据进行整合，从而创造价值？

• 谁将从这样的整合中获益？什么样的商业模式能吸引我们及合作者？

4．数据贸易

• 为了创造价值更高的信息，如何结构化和分析我们的数据？

• 这一数据对公司内部、现有客户、潜在新客户或者其他行业是否有价值？

5．能力程序化

• 我们是否拥有其他人没有的独特能力？

• 是否能够将这一能力标准化，让它可以广泛使用？

• 能否将这一能力做成数字服务？

• 本行业或者其他行业中，谁会对这一能力感兴趣？

• 收集、管理和分析这些数据如何帮助我们开发出一项能够程序化的能力？

一旦你完成了第二组问题，一切就明朗起来：我们将不同的概念进行整理和排序。当有了一到两个想法时，就可以进行进一步调查；再往下是关于这些想法的细节补充。之后要进行情景设定，假设某个想法创造了新的重大商业价值，还要找出实现这一切的主要可能。几周后，团队要重新聚集在一起，将结果展示给高管级别的创新带头人。

这几年来，信息技术的发展已经逐渐远离最初的角色——让运营和管理流程自动化，并减少相关成本。当然，IT会继续担任这一角色。但它创造新商机的作用更加强大。

技术进步越快，新契机就越多。现在，公司该静下来想想，如何通过系统化方式来审视这些进步，仔细考虑IT如何在制造出更好的产品和服务以外，帮助企业创造出新的商业模式和平台。认真审视5种模式和你的企业的关联，诸位就能更好地掌控数字经济带来的机会，并获得回报。

成功因素

我们看到和参与过的成功案例有四点共性（除了基本的跨职能团队、充足的资源和顶级管理层的支持）。

强大的技术

在项目中，关键是让CIO、CTO或者主管IT的管理者担当重要角色。如果此人是该项目的高级主持者则更好。

这也意味着CIO／CTO的角色应该关注商业价值而非商业效率的创造，这对CIO／CTO的技术和背景提出了新要求。

外部成员的加入

在探索创新行动时，企业常常受益于外部观点——来自顾客，供应商，相关产业或者IT专家。那些执行力最强的公司在扩张时一般都会引入外援，这是让服务更快推向市场的捷径。

激励型领导力

如果某个创意是颠覆性而非可持续的，需要有强势的领导者来顶住企业既有文化先入为主造成的压力。暂露头角的领导人往往是最佳人选，因为他们通常非常想证明自己，推陈出

新。

情感投入

对那些参与其中的人来说，成功的创新已经超越智力层面的意义，成为某种情感投入——甚至成为一种使命。



拉什克·帕马是IBM's Academy of Techology技术总监。伊恩·麦肯齐是哈佛商学院高级讲师。大卫·科恩是IBM托马斯沃森研究中心的研究员。大卫·甘恩是伦敦帝国理工学院研发创新部门的副院长。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年3月刊。

巨头们的创新黑匣子

解码创新“特种部队”

雷吉娜·杜甘（Regina E. Dugan）
凯汗·加布里埃尔（Kaigham J. Gabriel）| 文
熊静如 | 译　王晨 | 校

DARPA是历史上持续进行突破性发明时间最长的机构。但其仿效者多以失败告终。原因就在于仿效者们没有理解DARPA模式是各种重要元素之间互为支撑的整体，只吸收了模式中的部分元素。DARPA的突破性创新之道，是传统模式之外的一种切实可行、充满魅力的选择。

过去50年间，美国国防部下属的国防高级研究计划局（简称DARPA）创造的突破性创新数量之多，无出其右者。它或许是历史上持续进行突破性创新时间最长的机构。DARPA的创新成就包括互联网、精简计算机指令集、全球定位卫星、隐形技术、无人机（遥控飞机）、微电子机械系统（MEMS）等。

DARPA的创新中，微电子机械系统已被广泛应用于汽车安全气囊、喷墨打印机、电子游戏等不同领域。DARPA最初的客户只有美国

军方，而今它的各项创新技术，已经催生出了大量价值数十亿美元的行业。

令人更为惊讶的是，上述累累硕果，是在小规模、小预算制约下，以快捷的方式取得的。DARPA的项目平均用时为3到5年；约100名临时技术项目经理，加上来自大学、各类企业、实验室、政府合作伙伴、非营利组织的“合同工”，形成了充满活力的混合团队参与项目工作；负责财务、合同、人力资源、安保以及法律事务等支持性工作的后勤员工也只有120人。DARPA约有200个项目，年度总预算为30亿美元。DARPA用出奇制胜的方法、速度和效率，开创了“特种部队”创新模式。

近年来，很多人试图把DARPA的模式移植到企业和其他政府部门。所有这些移植实验，或者说我们所知道的移植实验，最终结果要么毁誉参半，要么彻底失败。这让人们觉得，DARPA的成功无法被复制到国防部以外的其他组织。

笔者不认同上述结论。我们二人从2009年中期至2012年中期领导过DARPA，当时我们就曾将DARPA的创新模式移植到另一个组织——摩托罗拉移动公司的高级技术与工程组（简称ATAP），该组织于2012年5月被谷歌收购。我们认为，过去的尝试之所以失败，原因在于人们没有理解DARPA模式是各种重要元素彼此之间互为支撑的整体，只吸收了模式中的部分元素。我们希望通过本文阐明，DARPA的突破式创新之道，是传统模式之外的另一种切实可行、充满魅力的选择。

DARPA模式由三项元素构成：

远大目标。 DARPA的使命就是利用超前的科学技术解决现实问题或创造新的可能。比如，在国防领域，GPS就是解决现实问题的例子，而隐形技术则创造了新的可能。DARPA要解决的问题必须具有足够的挑战性，超前于现有科技。迫切的应用需求会形成研究热点，可以激发更具才华的人产生灵感。

临时项目团队。 DARPA将学界和业界的顶级专家聚集到一起，共同参与短期的项目。这支专家团队由技术经理负责组织和领导，技术经理们都有固定任期，他们均在所属专业领域有所建树，同时还拥有出色的领导能力。这些项目并非开放式的研究项目，任务的强度、专业性以及时间限制令其对优秀人才充满吸引力，项目的挑战性则促使他们极为密切地合作。也就是说，这些项目让顶级人才之间彼此合作，共同解决顶级难题。

独立运营。 DARPA有权自主选择、运营项目。独立运营让其可以快速行动，敢于冒险，这也有利于引入顶尖人才。

DARPA的故事

1958年，苏联刚刚发射了世界第一颗人造卫星——斯普特尼克。这次发射触动了美国的神经，美国人开始担心苏联的技术超越自己，于是很快建立了DARPA以作应对。DARPA的创立宗旨简单明了，就是要“防止对手意想不到的超越，创造自身突破性进展”。

在我们被宣布成为DARPA领导的前一天，一位前辈把我们带到一边，语重心长地说：“DARPA是国之瑰宝，你们一定要用心对待它。”

我们两人此前在DARPA都有其他职务，比如微电子机械系统项目经理、地雷检测项目经理，还有电子技术办公室经理。但现在我们要对整个组织负责，这带给我们完全不同的感受。

我们还要考虑如何弥合过去10年间在DARPA内部逐渐产生的分歧。外界希望我们更直接地服务于战争需要，因此，DARPA给研究者的资金分配发生了变化，判断推进还是砍掉某个项目的决策方式也有所改变。

出于这种考虑，我们开始探索DARPA成功之源。我们思考DARPA的核心特质是什么，彼此交换看法，然后与数十位现任或前任项目管理者和办公室主管交流意见，同时也听取行业领袖和学者的观

点。

上述这些基础工作让我们掌握了DARPA成功的关键原因，是我们必须继承和发扬的。现在说成功还为时过早，但笔者认为，我们能够在摩托罗拉迅速取得进展的原因在于我们掌控了一场关键的战役——将DARPA模式调整为普遍适用的模式。

投身于巴斯德象限

DARPA一直以来如此成功的核心原因在于它始终不渝地践行着“巴斯德象限”理论（详见《拓展基础科学，解决社会问题》 ）。该理论源自已故政治科学家唐纳德·斯托克斯（Donald E. Stokes），他倡导推动尖端基础科学研究来解决明确的现实需求。斯托克斯用微生物学创始者之一路易·巴斯德的名字命名这一理论。终其一生，巴斯德都在推动基础科学的发展，因为基础科学是认识一切现象的基础。他希望以此解决紧迫的社会问题，比如对抗肺结核、炭疽热、狂犬病等疾病，以及防止食物腐烂。

DARPA并不是符合巴斯德象限的惟一机构。比如，在生命科学行业以及艺术和工程的交叉地带也有不少例子。

在商界，总的来看，符合巴斯德象限的例子却少之又少。许多企业有意无意地采用了线性的技术创新模式。在线性模式中，基础研究是探索性的，应用研究则将新的发现与实际相结合，而商业化则注重开发引入了新技术的产品，并大规模制造。在许多企业高管看来，基础研究风险高，需要极为谨慎，此外也很难预测它带来的结果，其价值也很难衡量。

企业可能会投入一小部分研发预算进行基础研究，但通常情况下，基础科学研究被认为是“不可靠”、“探索性”或是“推测性”的，与实际需求或现实问题无关。企业一般会授权业务单元来选择和建立基础研究项目，从而使其更具实用性。毫无疑问，业务单元选择具有挑

战性，甚至或许能颠覆现有产品和服务的研究的可能性微乎其微。研发部门与业务单元在协商中彼此妥协，得到的却是“双输”的结果。这样的研究位于斯托克斯矩阵的左下象限，在该象限中，没人对科学问题感兴趣，也没人关心目标的实现，人才不断流失，项目多以失败告终。

大多数企业的研究预算，都投入到了能使企业保持行业内竞争优势的创新上。技术路线图决定研究日程，而设立技术路线图的初衷就是确保研发投资能够带来产出。

通常，企业可以在技术路线图中描绘出用户需求，以及新兴技术如何满足这些需求。该路线图一般以3到5年为限，长者可达10年。不过，业内所有企业都可以开发出相似的路线图，比如，所有半导体制造商都明白，必须跟上电路与设备小型化的潮流，也能很快找到缩小产品体积的技术。结果，企业都采用相同的制造技术，生产的电路与设备徒具型号差别，制造方式如出一辙。

符合巴斯德象限的研究工作，不会出现在路线图上。它带来的发现会打破现有轨迹，甚至可以颠覆现有行业。希望企业不按照路线图进行研究，实现突破路线图的创新是不现实的。相反，企业应该创建小型的、自主决策的机构来实践巴斯德象限。它们应谨记美国政府从苏联第一颗人造卫星发射中学到的教训：防止对手实现突破性进展的最好方式就是自己不断突破。如果你不去创造突破性进展，总有人会创造。

微电子机械系统就是一例。上世纪90年代早期，以半导体标准制造方法制造微机电系统需要传感器和驱动器，研究传感器和驱动器是朝阳领域。该研究的重大部分由大学主导，资金主要来自国家科学基金，旨在拓展基础科学。

DARPA的微电子机械系统研究项目，主要致力于为军方提供三项新服务。它们分别是：惯性导航（用来追踪建筑物里的士兵和武器）；光学开关和显示屏（用于航空电子设备和地对空通信系统）；

建立基于芯片的轻量级实验室，该实验室能够快速检测生物武器和辨识遗骸。该项目在等离子物理、流体动力学以及材料学等多个领域实现了重大突破。

选择项目的第二种方法就是发掘现有技术无法解决的、用户新需求。DARPA正在进行的极超音速测试飞行器项目就是一例，该项目希望开发一种无人驾驶滑翔机，可以在被发射到临近空间后以20马赫的速度飞行。该项目在国防方面的目标是研发出可在飞行中变轨的飞行器，其轨迹不会被误认为弹道导弹，并且从美国本土飞到世界任意一个地点的时间都不超过60分钟。在这样的高速状态下，机翼表面温度可达3500华氏度（相当于高炉的温度），会在飞行中自燃。要想克服诸如此类的障碍，DARPA需要依赖多方面的科技进步，包括材料性能、组装、极超音速气动控制、高速中的边界层转捩、热转化模式效能以及自动停飞系统。

项目组合应由两类项目构成：一类项目聚焦于于科学进步创造的新机会；另一类通过科学新发展解决现实难题。二者之间必须保持均衡。机构可以通过定量分析来找出这两类合适的项目。定量分析的方式为项目选择和执行建立了标准，而这恰恰是项目领导者的首要职责。

用定量分析找到合适项目的例子不胜枚举，以DARPA在网络安全领域的工作为例，分析显示，过去20年间，恶意程序代码平均为125行，但是，随着恶意软件的激增，用来保护电脑免受侵害的代码行数飙升至1000万。显然，网络安全工作需要转变思路。这促使DARPA启动了一系列计划，其中包括一项电脑设计计划，该计划希望在恶意程序袭击的地方不断改变运行方式，从而挫败恶意程序，同时又不影响用户与操作系统或应用程序的互动。在摩托罗拉的ATAP，定量分析显示，用于制作成品而非样品的3D打印在总数中所占比例已经从2003年的4%上升到2012年的25%——这意味着大量生产私人定制的电子产品、创建等同于软件生态系统的硬件系统已成为可能。

项目决策。 定量分析还应当被用于执行计划，它有助于明确项目目标，找出必须攻克的技术难关。随着项目的推进，人才需求与技术方案可能都需要不断调整；如果发现其他更有前景的应用方向，项目最初的目标也可能改变；一些技术难题可能会比预期更简单或更复杂——最终，项目需要解决的可能是一个全新的问题。由于项目管理者有着最出色的技术洞察力和项目意识，企业必须让他们有权决定如何分配资源、评估项目进展以及如何不断调整目标。

跟踪进展。 规划和追踪产品开发项目的典型方法并不符合巴斯德象限，在产品开发中，类似项目的经验可以被用来估测达成某个目标（比如完成某项设计、成功生产出样品、全面投产）所需时间和资源。符合巴斯德象限的项目需要不同技术的快速迭代，项目规划应当轻巧、敏捷。项目进展可以用追踪迭代来评估，这样就可以观察计划是否偏离目标、是否误入歧途，并开发新的应用，或找出没有预料到的理论困难。

“团队稳步按原定计划逐一实现阶段目标，就能保持一切按计划发展”——这样的想法已不再适用。挫折或失败可以是发现新大陆最有效的工具。项目受挫，很多时候是因为遭遇了某些“意外”的状况，而“意外”在高风险项目中是无法避免的。当意料之外的状况出现时，项目管理者只要想到一个有可能在项目框架下成功的路径，即便该路径背离预设道路，他们也必须坚定地带领团队成员走下去。

不过，如果既定科研道路行不通，或是成功的概率微乎其微，那么就应当放弃原来的努力方式，将资源转到其他解决方案上。在DARPA和ATAP，项目参与者都知道，遇到重大理论困难、项目的进展速度与投入不成正比，也找不到实现目标的方法时，他们的参与可能也就到此为止了。

拓展基础科学、解决社会问题

已故政治科学家唐纳德·斯托克斯将研究划分为四类，并着重强调了基础科学应怎样被用来解决实际问题。

玻尔象限（Bohr's Quadrant）此象限的研究是由好奇心驱动的基础研究，探索基础知识但不考虑实际应用，以20世纪早期的原子物理学家尼尔斯·玻尔的名字命名。

爱迪生象限（Edison's Quadrant）此象限的研究是纯应用研究，致力于为实际问题找出解决方案，并不试图解释或理解科学领域的某个现象。该象限以发明家托马斯·爱迪生的名字命名。

巴斯德象限（Pasteur's Quadrant）此象限的研究是为了满足迫切的社会需要而拓展基础科学知识，以微生物学之父路易·巴斯德的名字命名。巴斯德曾创造出预防疾病和防止食物腐败的方法。

斯托克斯懒得给剩下的一个象限命名，这个象限里的研究对科学和实用都没有多大兴趣。

是否寻求基础性认知 ＼ 是否有实际应用	否	是
是	纯基础性研究 玻尔	应用引发的基础性研究 巴斯德
否	无名	纯应用研究 爱迪生

双击可看大图

来源：唐纳德·斯托克斯《基础科学与技术发明》布鲁金斯学会出版社，1997年

（返回阅读原文 ）

时间限制与临时团队

广纳贤才并且高度凝聚其力量的有效方法之一，就是为项目设定时限，并且让项目员工的合同存续时长和其对整体目标的贡献挂钩。

固定时长和任期。 项目时间框架固定（DARPA最长为5年，ATAP最长为2年），项目结束时领导离任，这样一来，编制的弹性、团队的多元化以及调遣的灵活度均比传统的研究组织更有优势。随着团队不断克服困难、遭遇新困难，上述特点可以使得组织从更大范围内快速地招募到高水平人才。

在一个项目中，ATAP可与来自5个国家、30个不同机构（包括大学、零部件供应商以及系统集成商）的40位世界顶级计算机视觉专家签订合同，在不到6个月的时间里解决最重大的技术难题。我们确信，如果要求他们作为正式员工加入，没有几个人会同意；即使我们能说服他们，招募和准备工作的耗时也要超过1年。

DARPA模式还能让企业以较之传统内部研究组织低得多的成本，快速调整项目组合。在我们担任DARPA领导期间，我们可以在不到1

年的时间里把重大投资从太空项目、大型地空系统，转到网络安全、合成生物学和高级制造项目中。

单个员工也可以快速切换到新工作中，如果项目相关组织在项目中前景渺茫，而它所做的工作对实现项目目标又至关重要，那么该组织的工作就可能会被重新划分归属，其合同也会随之更新。

限定任期的另一个好处就是，当有限的任期与明确的重要需求和科学挑战相结合时，它就制造出一种紧迫感。这种紧迫感促使团队上下一心，在完成基准进展的同时继续探索“如何持续地成功”。极超音速测试机项目原本没打算研究20马赫速度的飞行科学，只是想找出以20马赫的速度从A地到B地进行可控飞行所需的所有技术，该计划为期5年。在第一次试飞时，飞行器没有空气动力学控制，但我们收集了9分钟的17-20马赫飞行数据，这比30年间地面测试加起来的数据量还要多。此后不到18个月，在第二次飞行中，我们第一次实现了在20马赫飞行中的空气动力学控制，时长超过3分钟。

一个现实的情况是，由多元化的世界级专家团队所进行的高风险尝试只能持续有限的时间。原因之一在于这种研究是高强度的；另一原因在于，问题不会永远存在，解决问题所需的“新”技术也会很快变成旧技术。如果团队没能在规定时间框架内完成目标，那么别人很有可能会抢先实现该目标或是想出其它解决方案。

承包人团队。 DARPA自己没有实验室，它所有的项目都是资助成员在各自的组织内工作，同时规定至少一年内聚两次，讨论进展和目标。

以DARPA的微电子机械系统团队为例，该团队汇集了基础材料科学、设计与模拟工具、半导体制造等领域的专家，他们有的在密歇根、斯坦福等大学工作；有的在霍尼韦尔、阿尔卡特、亚德诺半导体技术公司（Analog Devices）等企业工作；还有的供职于桑迪亚和布鲁克海文（Sandia and Brookhaven）等政府实验室。极超音速测试飞行器项目网罗了计算流体力学、空气动力控制、材料科学等领域的

世界顶级研究者，以及制造业、火箭控制、靶场安全、数据收集、遥感勘测领域的专家。

在DARPA的项目中，原本少有交集的参与者能够亲密合作，互通有无。进入新领域的科学家常常面对大量触手可及的选择，因此很难做出选择并集中精力；对于创造新应用的从业者，某些方面的理论难题常常成为前进的障碍。而这些研究者和从业者一起工作时，来自行业的团队成员聚焦于应用，他们可能会对科学家说“我们的产量不够”，或是“我需要更多的光子”。而科学家可能会说“我可以帮你解决这问题”或是“我没法解决这问题，但是我能解决另一个，能帮上忙吗？”这种交流能打破常规界限，长此以往会激发大量创造性的、快速的迭代循环，并在看似不可能完成任务的超短时间内取得突破。

特殊的项目管理者。 项目管理者统领整个项目，他们决定着达成某项目标需要做什么，召集提案会议，带领团队做所有的工作。他们还决定了团队由什么样的项目承包者构成。

能成功领导DARPA项目的管理者，必须拥有科技或工程类创业公司最优秀的CEO的技能，也的确有些DARPA的领导曾担任过CEO一职。其他的领导可能来自学院、政府实验室、企业以及非营利组织。他们需要有深厚的技术或科学知识、勇于冒险的性格，并且被团队认为是能够描绘愿景、激励团队的人。

项目管理者监督所有成员、管理技术细节，并针对所有重大问题作出决策。他们手握预算、合同制定的大权，有权下达执行命令和作出承诺，同时还要处理客户关系。在DARPA，项目领导可能还要在3分钟的时间里，向一位四星上将阐明一个项目，而那位上将或许没有任何技术背景；还要在研究会议上发表技术方面的演讲，或是与大学一起处理知识产权问题。

许多项目管理者都有博士头衔，他们的年纪大多是在30多岁或是40岁出头，取得最高学位后已经工作了5到10年时间，并且已经取得了重要成就，比如将一项产品引入市场、成功地领导过一个大学的研

究中心，或建立过一家公司。自信心至关重要，因为这些处在职业生涯中期的领导者很可能会领导比他们年长，成就比他们更大的人士。他们还必须能够坚持自己的理念。

DARPA的项目管理者几乎都没有MBA头衔。商学院教授的技能多是如何发现市场机遇、写商业计划书，然后满怀信心地执行计划。但DARPA和ATAP与商学院不同，它们更专注于管理持续的变化，包括项目设立、重新规划、改变方向，以及随着项目调整管理人才的进出。

如何找到这类特殊的领导？在DARPA，我们通过关系网络以及机构现任或前任项目管理者、办公室主管和工作人员寻找恰当的人选。在本文两位作者领导DARPA的3年间，随着项目的不断启动和结束，100个项目管理者中被更换了75个。我们可以不费吹灰之力地找到恰当的人来填补职位。

在摩托罗拉移动公司，我们也在利用关系网络。我们在摩托罗拉和谷歌结交了更多的人，他们想找一份具有挑战性、快节奏的项目导向的工作。有时是我们找他们，不过更多的时候是他们主动找到我们。此外，我们也会借助业内猎头来寻找人才。

DARPA有许多吸引人才的地方：让你报效国家、能给你带来为载入史册的精英机构工作的荣誉感，还有机会追寻反主流倾向、令人惊异的东西。

比如，在1992年，学术机构和业内在微电子机械系统方面的努力，都集中在错误的方向——设备微型化。当时有一个反常规的少数派想法认为，机会在于电子集成、感应器、信号处理驱动和运算，以及用和制造半导体相同的材料和步骤来制造设备——这意味着要将装配、系统设计和设计工具放在第一位。

DARPA不仅容许这样的反常规理念，还鼓励这种理念发展，因此，DARPA能招到才华横溢的管理者和参与者。

DARPA模式为卓越领导者创造了与众不同的环境，他们在其间可

以实践被别人视作“疯狂”的想法、挑战整个行业，或是催生一个行业。由于他们不是终身雇员，项目管理者较少担心自己被视为异己，也不用担心毁掉自己的事业，因此可以专注于如何改变世界。事实上大多数管理者也的确如此。

在ATAP和DARPA一样，我们给项目领导者以“不耐烦”的权力，他们不愿意花时间等待解决问题，因为如果延迟一周，这时间就占了ATAP管理者在组织内任期的1%。扁平化的结构使他们可以立即向我们报告问题，我们则迅速地解决问题。这创造出极快的速度和极大的动力。

ATAP并不具备DARPA所有的吸引力，不过它有着最重要的一点——创造改变、拓宽眼界的机会。此外，在ATAP，人们将有机会加入到聚焦快速发展行业的精英团队中，还可以获得比DARPA更高的工资。ATAP在未来几年中将会证明，它可以像DARPA一样创新，我们也希望看到更多充满热情的高质量人才加入我们的关系网络。

独立运营项目群组

一个定位超前的技术和项目群组必须以不同于普通企业的方式运作。它们应当在员工、预算、知识产权和专利所有权及信息保护等方面作些调整。此外，群组的突破性创新可能会开辟新业务，甚至可能威胁到现有业务，这需要公司作出改变。如果DARPA在20世纪70年代需要美国空军的许可才能开发隐形技术，那么这项技术可能永远不会实现。国防部长的介入才保住了DARPA的努力。鉴于以上原因，团队必须在公司内拥有一定的独立性。

在企业中，超前的项目群组应当向对培养创新和保护创新最终负责的ＣＥＯ或ＣＯＯ汇报，汇报对象应掌控重大资源、负有盈亏责任，不能只是公司中的泛泛之辈。他（她）的初衷不应只是使用资源来增加产品供应、获得更多的钱，也不能墨守陈规。

此外还有至关重要的一点，选择项目的决策权不能掌握在委员会手中。突破性创新的特性决定了它不会在委员会中获得一致的意见。母公司应当与重要群体设定为期数年的预算，以确保超前项目群组的管理者能够看到公司的目标，并且有能力影响这些目标。然后，母公司应让他们自由地选择项目。他们也应当能够在广泛的范围内重新分配项目的预算，重新安排优先次序。

DARPA的模式对企业而言非常之新，因此，ATAP必然要对现有的运营方式作出调整。组织主体会试图保持统一和稳定，我们必须抵制这种趋势。组织并非任何时候都需要一致性，想要不同的结果，就应采用不同的方式。

超前研究团队的招聘就印证了这一点。高技术企业会自然地倾向于与尽可能多的世界顶级技术人才签订终身合同，这对大多数重视经验的组织而言是正确的选择。终身雇用能让企业建立起专业人才库、获得成功的几率更大、更有可能作出创新，还能激励员工、培养未来的领导。

然而，若要建立打破常规并勇于冒险尝试的项目管理者团队，终身雇用恰恰是错误的。ATAP成立之初的6个月里，在招聘环节，项目管理者常常会被问到同一个问题：“为什么这个人你只签两年？为什么不和他签订终身合同？”长期雇用技术明星实际上往往与不断突破创新的任务背道而驰，而要让主流组织中的人理解这点，需要时间。

同样的问题也出现在薪酬上。工作合约只有短短两年，从企业里到ATAP中来的项目管理者承担了很大的风险。在设计薪酬标准时考虑到他们承担的风险，给他们高于终身雇员薪资但低于成功的创业企业回报的酬劳合情合理。

我们还应当与未来的外部参与者签订一个较简短的保密协定。这样做是为了满足ATAP多元化的参与者的需求，尤其是创业团体的需求。ATAP在刚刚成立的14个月里，考察了200-300家初创企业，与其中的100多家签订了合同。这些年轻的企业行动迅速，通常没有专属

的法律资源。

考虑到这个问题，我们与摩托罗拉的法律部门一起改进了保密协定。最终，我们没有像通常那样花上几星期或几个月的时间，而是在不到1天的时间里就签订了保密协定。

在知识产权方面，从一开始就强调对所有知识产权拥有专属所有权是传统做法，但这种做法不利于ATAP追求速度和灵活性。摩托罗拉的法律团队与ATAP一起制订了发展合同，确保获得知识产权，专属权的问题则留待讨论。这样一来，我们避免了在项目研发的早期陷入持久的谈判，能够快速展开项目，赢得先发优势。

得益于DARPA模式，ATAP在14个月的时间里启动了8个项目，吸引了120多家公司、6所大学参与，还包括来自11个国家的专家。其中的3个项目已经生产出了多个展现预期产品可行性的样品；其中两个经过与公司其他同事合作开发，已经进入小批量生产，有望很快进入摩托罗拉的产品线。

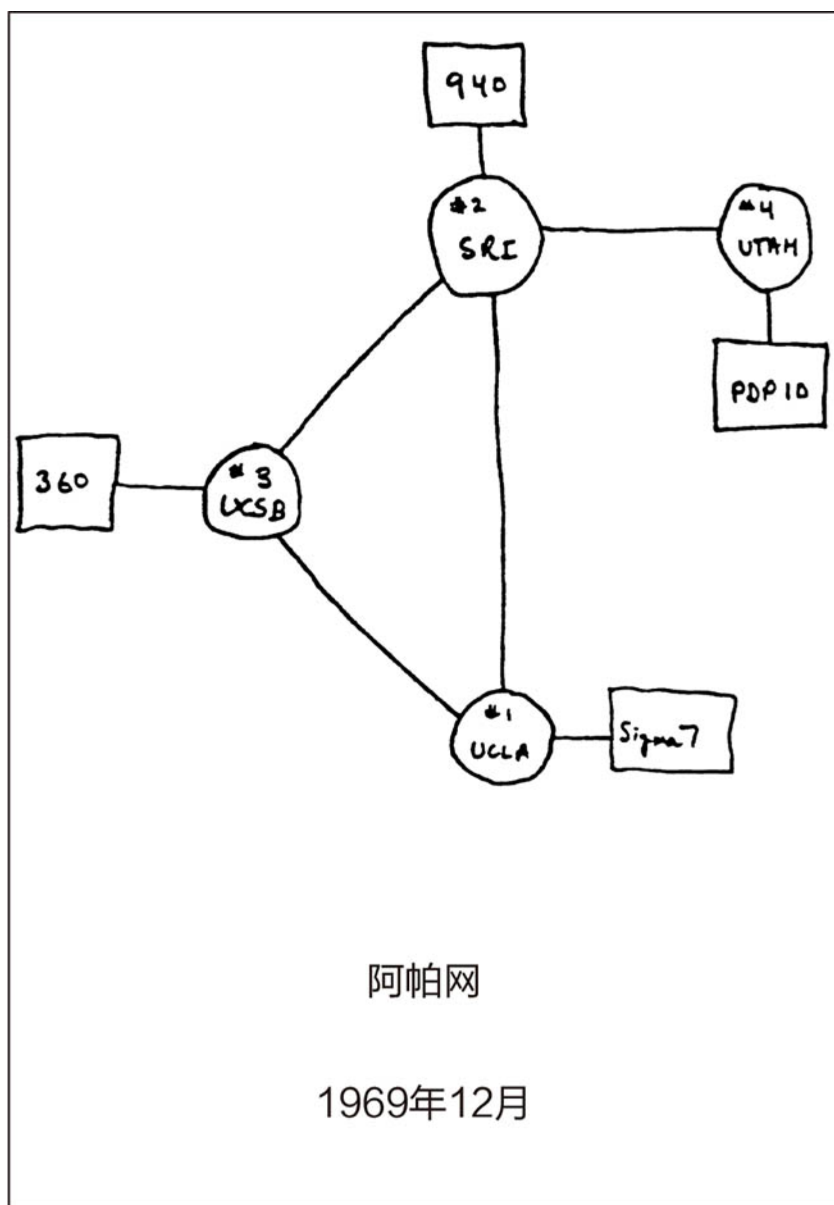
ATAP的项目已经在大数据分析、移动设备绘制地图的方式、智能手机、平板电脑和计算机用户登录方式等领域建立起基础性优势——不论以哪种标准来衡量，取得这些成就的速度都可谓神速，并且整个团队非常精简，包括我们和项目管理者在内，团队成员还不到40人。

超前科学研究与新产品开发及应用之间存在鸿沟，而DARPA模式是能持续而稳定地令天堑变通途的惟一方法。它使机构能够招募到最好的科学和工程人才，不论他们居住在哪，都能汇聚他们的力量解决难题。

“特种部队”模式与“花大把的钱去做研究，希望最终能有好成果”之类的思路迥异，后者会让企业不愿大胆在内部展开研究，而DARPA的模式提供了另一种选择，它的成功证明，突破性创新能够在相当短的时间内，由一个小型、灵活、敏捷的组织持续地创造出来。

我们目前的努力表明，公共领域和私营领域的组织都能通过采用

这个模式来极大地提升突破性创新的数量。突破性创新带来的产品和服务会提升企业和国家的竞争力。企业与国家或许应当重塑信念——真的，我们可以塑造未来。

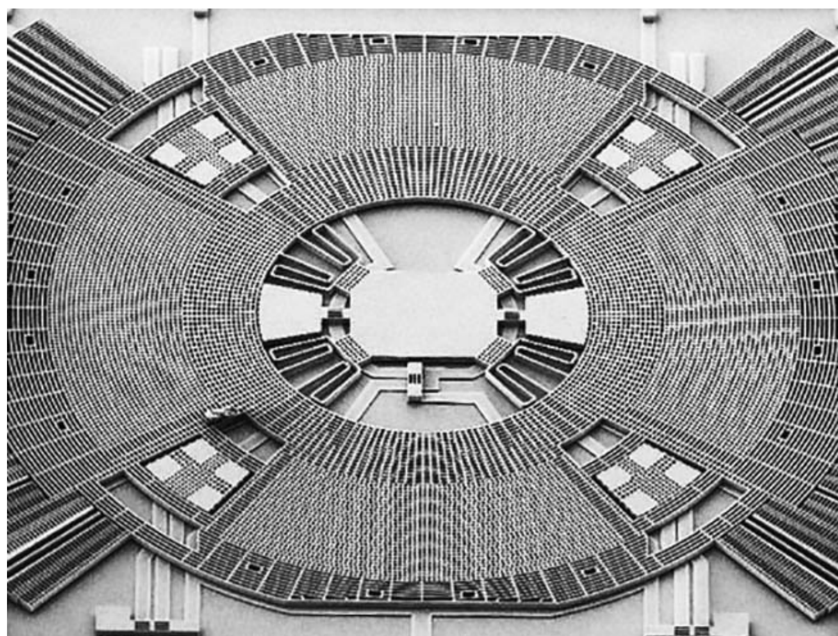


阿帕网

1969年12月

因特网

1969年，DARPA发布了互联网的前身——阿帕网，让项目团队能够在不同地点以不相容的计算机系统交流包含信息与寻址的数据包。最初的版本有四个节点，分别位于加州大学洛杉矶分校、加州大学圣芭芭拉分校、斯坦福研究院，以及犹他州大学。



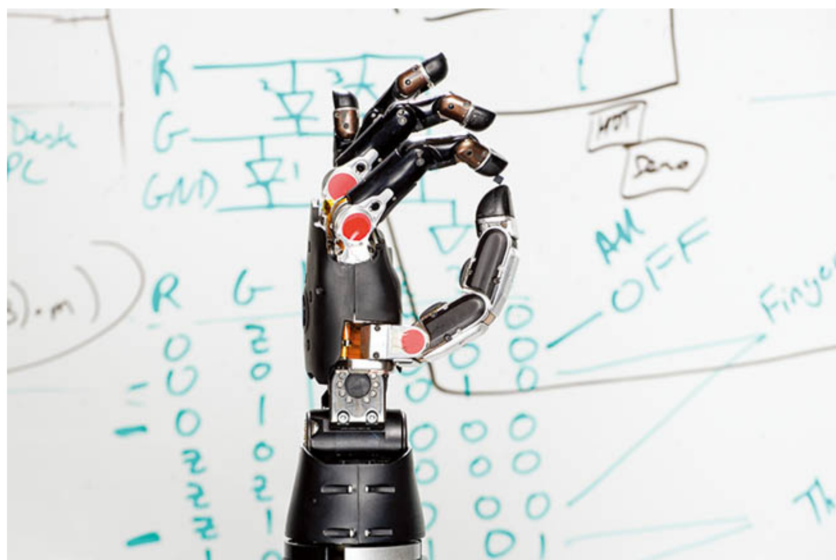
动作感应微型机械

90年代早期，DARPA在结合感应器、驱动器与电子芯片的设备上取得了新突破，美国军方将这些设备用于追踪建筑物里的士兵、鱼雷、侦测生物武器、改进航空电子设备。如今，这类设备已成为安全气囊、虚拟现实动画、游戏系统、体感游戏、喷墨打印机、智能手机、平板电脑以及高清电视等领域不可或缺的部分。



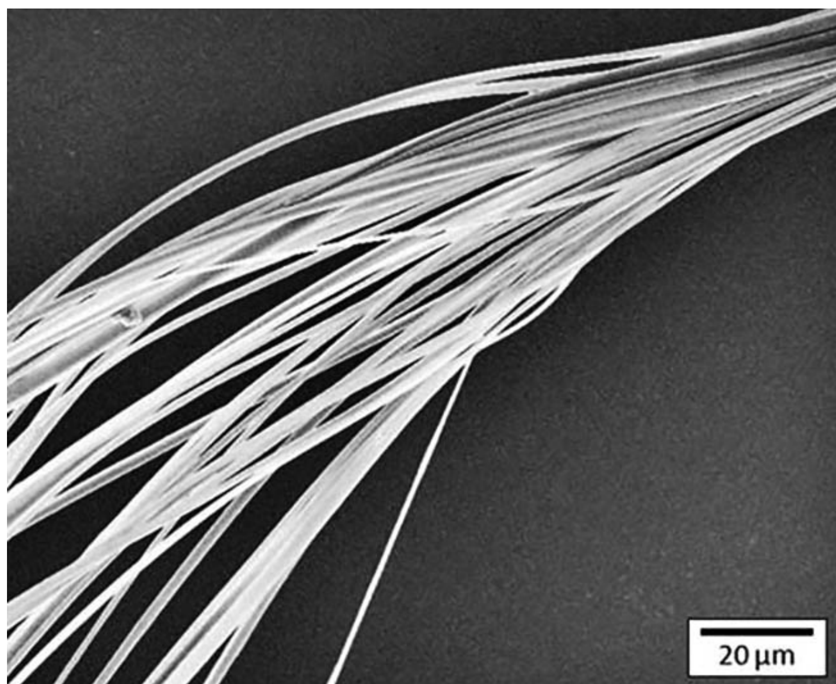
无人驾驶飞行器

从60年代开始，DARPA就一直在研究遥控飞行器，也叫无人机。DARPA最近的发明是纳米蜂鸟飞行器，该飞行器比一节AA电池还要轻，可以利用装载的小型相机传送视频。有了它，士兵可以在安全距离外，以隐蔽的方式侦查前方威胁。



革命性修复设备

DARPA为失去手臂或腿的服役人员打造了高级修复设备，已生产出具有更多动作和更高灵活性的人造手臂，目前正努力将这些手臂直接与大脑联接，向大脑发送触感信息。在初步测试中，人类已经能够用思维控制假肢活动。



碳纤维复合材料

为满足军队对更轻更耐用的材料的需求，DARPA创造了一些新的材质，比如碳纤维（上图）、陶瓷、砷化镓，这些材料如今被广泛应用，防护服、手机、高尔夫球杆中都有它们的身影。



隐形技术

为应对不断扩大的先进防空系统，DARPA极大地降低了飞机的红外线、视觉、听觉和雷达信号，并最终设计出了新型飞机，比如F-117夜鹰（见上图）。



全球定位系统

DARPA早在1959年就开始开发精密导航系统，用于美国军事卫星。20年后，DARPA又将GPS信号数字化，制造出可用于小型GPS接收设备的技术。



远程手术

DARPA希望运用战场上的机器人为伤员提供医疗救助，于是在远程手术上进行了一系列研究，由此带来的科研成果催生了达芬奇手术系统等机器人。



雷吉娜·杜甘和凯汗·加布里埃尔曾分别任国防高级研究计划局局长、副局长。杜甘目前是谷歌下属的摩托罗拉移动业务的高级副总裁，领导高级技术与工程组。加布里埃尔是摩托罗拉移动业务的全球高级副总裁兼高级技术与工程组副主管。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年10月刊。

巨头们的创新黑匣子

“轻足迹”企业：通向创新之路

常博逸　克里斯托夫·盎顾勒方｜文

当今世界越来越数字化，法规的不确定性不断增加，新兴市场持续壮大，价值链陆续断裂。企业组织的灵敏性因此亟待提高。此时，企业面对的挑战前所未有。企业是否具备在这个环境下解决重大战略问题的能力？

在这样剧烈变化的世界中，保持创新也许是最重要的一个关键问题。2013年夏季达沃斯论坛上，很多企业领袖都会对“满足创新的迫切性”这一需求进行讨论。

为什么创新现在对企业而言，具有前所未有的重要性？因为正如在美国陆军大学（War Army College）指出的那样，我们生活的世界已经变成了VUCA世界：动荡（Volatile）、无常（Uncertain）、复杂（Complex）、模糊（Ambiguous）。要适应并在这样一个世界生存下去，需要非常杰出的才能。

在罗兰贝格，我们研究了企业在应对VUCA情况时发生的变化。我们希望通过研究回答三个问题。首先，我们眼中谁才是VUCA世界的赢家？其次，这些新晋冠军的共同特征是什么？最后，其他企业可从这些赢家身上学到什么？

“元赢家”的出现：轻足迹冠军

我们第一个发现就是，可以称为VUCA世界赢家的企业不仅仅是赢家而已：他们是“元赢家”。他们是行业游戏规则的改变者，甚至有时会开创新的行业领域。其中一些我们耳熟能详：谷歌、亚马逊、Facebook、苹果。但是，也有一些可能只在其本土市场非常有影响力：法国电信公司Free、美国视频点播(VOD)/流媒体网站Netflix、西班牙服装零售商Zara（属于Inditex集团）。此外，亚洲也有元赢家，如中国的阿里巴巴和韩国的三星。

我们称他们为轻足迹冠军，因为这些企业能力出众，可以迅速适应变化，进行创新、建立相应组织结构、与商业环境的发展同步。

元赢家的商业模式与众不同，并涉足多种市场，但他们都有其独特的一种特性，使他们可以改变所在行业的游戏规则。Free用其低成本的服务方案变革了法国的通信市场，首先从互联网接入(Freebox)入手，进而进入移动手机领域。Free降低了整个法国市场的通信价格，之前法国是欧洲通信费用最高的国家之一，而现在则是最低的。法国的传统通信运营商（Orange、SFR和Bouygues Telecom）因此不得不重新制定战略，推出各自的低价套餐服务（Sosh、Joe Mobile、B&You等）以及其它方案。

同样，Netflix将市场扰乱作为其原则。自其创立伊始，Netflix就不断从一个市场转向另一个市场，每一次都会改变游戏规则：在先后成为DVD租赁运送和流媒体/VOD的先行者后，现在它又证明了自己是成功的内容制作商。Netflix的崛起，让Blockbuster这样的传统供应商开始走下坡路。

Zara创立于1974年，那时还未出现VUCA世界。但是，Zara能迅速成为行业领先者是因为从一开始，灵敏性就是其企业基因的一部分。实际上，Zara成功的关键因素之一就是其非常强大的组织灵敏性。其供应链流程快于所有的竞争对手，通常都少于一个月。因此，Zara可以比其他服装零售商更快地更新商品，这就是它取得成功的原

因之一：过去五年，Zara的年均增长率为11%。

以上案例，让我们清楚看到，VUCA世界会出现两种企业类型：元赢家获得额外增长率，而传统企业被新的征服者打得措手不及。

轻足迹冠军的七大特征

元赢家商业模式不同，但他们仍具有相同的框架：七大关键特征模式让他们独一无二，适应现在的VUCA世界。

1．技术热潮。 元赢家都是技术狂热者，坚持创新，并把外部的技术创新融入其自身的商业模式中。

2．数据经济。 第二个是我们称之为“数据经济”的特征：即利用新技术的能力，尤其在web 2.0的时代，对大数据挖掘能力与数字化的掌握。元赢家因此可以在美国军队视为“第五领域”中赢得决定性优势：在空气、土地、海洋和太空之后，战场已扩展到网络空间。

3．特别团队。 元赢家的特征也与组织架构有关。轻足迹冠军在组织架构方面有一大创新，称之为“特别团队”。这个“特别团队”是一个小型的跨部门自治小组，他们致力于实现某个特殊的目标。事实上，这个小组之于企业正如同特种部队之于美国军事——一支通过严格受训的精锐部队，而不是一整个营的团队。

4．灵敏。 在VUCA世界里，灵活性指在企业对周遭环境变化作出迅速反应，在避免拖延的情况下做出正确的决定。前文已经提到过的服装零售品牌Zara，可谓是这一方面的典范。

5．开放。 在这样一个复杂世界里，最成功的企业无疑是那些能与其他领域进行有力合作的企业，合作对象包括其他企业、顾客、公众服务等等。

6．保密。 然而保持企业开放并不意味着就要与所有人分享一切。相反，一个成功的企业在有些特定问题上是需要确保高度机密性的，尤其是在创新方面，需要留存实力给竞争对手有力一击。

7．降低风险。 最后一个关于元赢家的特征是降低风险。变幻莫测的世界使得我们几乎无法预测每一个行为将会产生的后果。因此企业决策者在策划战略的伊始就在考虑如何将潜在损失最小化。

实际上，元赢家在VUCA这个新世界都基于同一种逻辑：做正确的投资（包括财务资源、组织机构、或信息技术），去正确的地方，由此来确保在目标地形成最大的影响力，以及保持足够的灵敏性，这样当你认识到应该离场的时候能迅速果断地撤离。

如何成为轻足迹企业

当然，问题的目的不仅是要知道谁是VUCA世界的新赢家，同时要说明传统企业如何转型以获得成功。事实上，他们没有选择，只能适应。如果不适应，很快就会落后，那么元赢家进而会获得最多利润。因此，他们应该将自己的模式与元赢家的模式作比较：我的企业的轻足迹成熟度是多少？

传统企业需要从评估其现状开始，这样才能更加“轻足迹”。他们肯定会问：这七大特征中，我们符合几个？我们开发了成熟度评估矩阵，来帮助企业评估，从“未实施轻足迹”到“中等阶段”，再到“完全成熟”。对于每个阶段，企业都可从两个方向采取行动，调整组织结构和重新思考2020年时适用的商业模式。

过去几十年中，企业组织偏爱矩阵式的模型，在产品线、功能、客户和地理分区几种类型中选择两种，进行组合。而今天，这种组织设计方式所面临的挑战就是由众多的决策中心和繁杂的流程带来的灵敏性低下。要做到及时反应、先发制人，企业组织可以从以下三个方向着手：

深入新兴市场。 过去，企业到新兴市场寻求的主要是生产环节。但是随着需求增长点由发达国家转向新兴市场，企业必须跟新的消费群体拉近距离。这需要大胆的行动。ABB将全球机器人中心搬到了上

海，目的就在于追随工业机器人需求重心的转移以及能够更好地受惠于中国经济增长。

从此消彼长到双赢关系。 随着资本主义的发展，今天的资本市场的竞争者们已不再是此消彼长的关系。通过与其他参与者的合作，企业能够达成双赢甚至多赢的目标。借由宝洁的例子来看，创新实质上是这种双赢或多赢格局体现最为明显的一个领域。

将企业变成有生命的机体。 企业还需要探索的一个领域是，它们必须成为有生命的机体，而不仅仅是静止的组织架构。企业需要能够不断地跟随外界环境的变化达成自身的“进化”。成功的企业必将是那些灵敏的机构，有能够根据环境变化自我完善或自我调整的内部机理。

在这个变化无常的世界想要避免退步，企业还需要有长远的视野，必须现在就思考2020年，甚至更远之后，整个行业的发展。这要求企业从两个维度上采取行动：加快自身进化的速度和将改革的活力注入自身的商业模式。

很多实例表明，在一个变化无常的世界，起起落落来的都很迅速：一家公司从行业顶端走向失败的过程可以非常短暂。这就是为什么创新是势在必行的。但创新只会在拥有强大适应力的组织架构中真正实现。这个组织架构必须对“竞合”持开放态度，必须构建用户网络。创新还必须被引入到战略决策过程中去，以增加公司的灵敏性。

确实，在变化的世界，盈利增长部分来自于对环境变化的快速反应。企业需要能够在数天甚至数小时内向正确的方向行动。这并不仅仅是对新晋市场参与者的考验。现有的企业也需要，也能够转变为轻足迹赢家。这个过程并不轻松，但能帮助企业大获成功。



常博逸是罗兰贝格管理咨询公司首席运营官、亚洲区总裁；克里斯托夫·盎顾勒方是罗兰贝格管理咨询公司高级合伙人。



Harvard Business Review

哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：巨头们的创新黑匣子

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition,

hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京
Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,
Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editor
程明霞 Cheng Mingxia
助理主编 Assistant Editors
钮键军 Niu Jianjun
首席编辑 Chief Editor
李全伟 Li Quanwei
首席编译 Chief Articles Editor
安健 An Jian
高级编辑 Senior Editors
李源 Li Yuan 李剑 Li Jian
高级撰稿 Senior Writers
王丰 Wang Feng
高级编译 Senior Articles Editor
王晨 Wang Chen
编辑 Copy Editors
万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue 齐菁 Qi Jing 马雪梅 Ma Xuemei

视频编导 Video Editor

牛文静 Niu Wenjing

图书编辑 Book Editor

王晓红 Wendy Wang

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang

图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui 张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

副总经理 Deputy General Manager

张菁 Zhang Jing

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

李一品 Li Yipin

品牌中心总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区整合营销总监 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun 刘浩宁 Liu Haoning
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨志清 Yang Zhiqing
市场经理 Marketing Manger
张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai
陈萌萌 Chen Mengmeng
品牌经理 Branding Managers
王文睿 Wang Wenrui

行政总监 Administration Director
颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director
郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
内容编辑 Editors
郭长冬 Guo Changdong 朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer
陈明东 Chen Mingdong
高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang 张姿艳 Zhang Ziyan
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo



版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this

publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：巨头们的创新黑匣子

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00006255-20150806
最后修订：2015年8月6日
制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media

CO.,LTD,2015
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

我们还推荐您阅读

《2014年第12期：便捷创新》



购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B00QLHEZ3O

Harvard Business Review
哈佛商业评论



领导力·基础篇

从管理者到领导者的7种质变
谈心造就领导力
领导力培养五步法

管理者如何变成领导者

管理者晋升手册



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：管理者晋升手册

《哈佛商业评论》中文版 出品



哈佛商业评论

增刊：管理者晋升手册

序：管理者如何变成领导者

从管理者到领导者的7种质变

中国案例：神州数码锻造高阶领导力

谈心造就领导力

作者回访：如何进行卓有成效的谈心

领导力培养五步法

作者回访：算法模型能教出领导力来吗

版权页

哈佛商业评论

增刊：管理者晋升手册

编辑： 李全伟

设计： 崔晓晋

序

管理者如何变成领导者？

从一个部门主管（管理者）到公司领导（领导者），是人在职场中一次最重要的职位升迁：开始跨部门管理多个业务，第一次负起盈亏责任。这是一次蜕变的过程，犹如“鲤鱼跳龙门”，转变过程令许多人饱受艰难和挫败。本期这组文章通过广泛的访问和洞察，从转为整个过程到方法论，就如何培养优秀企业领导者提出了与众不同的真知灼见。

《从管理者到领导者的7种质变》一文通过对40多位高管的访问和调研，提出：优秀的管理要成为称职的领导者，必须在领导重心与核心技能方面做出一系列调整，必须经过重重风暴，涉过条条险滩，最终才能实现质变。具体是“7种质变”——从专才到通才、从分析者到整合者、从战术家到战略家、从泥瓦匠到建筑师、从被动者到主动者、从急先锋到外交家、从践行者到倡导者。管理者只能经过这7种质变，并在领导力重心方面进行一系列艰难的转型，学习新技能并培养新思维方式，才能成为一流的企业领导者。

不论是新晋领导者还是成熟领导者都面临一个重要问题，如何管理公司内部的沟通？过去纯粹指令型、命令－控制型的管理形式已经过时。《谈心造就领导力》一文访谈了100多个国家中的150人，开发了一套“组织对话”的沟通模式。明智的领导会以一种类似寻常谈心的方式来与员工交往，而不再像过去那样高高在上发号施令。此外，他们推出并促成在组织上下灌输对话敏感性的文化模式。这种方式的闪光处在于，它使得大规模企业或成长型企业可以像小规模企业那样运作。

通过与员工对话，而不是简单地发号施令，领导能够保留或重新获得一些品质，比如：运营灵活性、高度的员工敬业度、紧密的战略协同度，这些品质能让初创型企业在业绩上超过更成熟的竞争对手。在组织对话模式的开发过程中，该文提炼出反映谈心基本属性的组织对话四大要素：亲近感（领导如何与员工维持关系）、互动性（领导如何运用沟通渠道）、包容性（领导如何构建组织内容）、意向性（领导如何传达战略）。

从部门管理者到公司领导者，需要经过许多培训，其中最重要的是领导力培养计划。虽然绝大多数公司都有领导力培养内容，但这些培训没有意识到不同领导风格的存在，对受训者的个性不了解，相关内容流于同质化，效果明显不佳。《领导力培养五步法》告诉你，企业可以使用一种算法模型，根据每一位管理者的领导风格，量身提供培训材料。这个流程包含五个步骤：第一步，评估每个人的领导力类型；第二步，确定最为成功的领导者类型；第三步，找出对同一种领导类型奏效的实践；其四，把这些实践做成贴士，发给同类型的成长期领导者；其五，运用用户反应来精练这些内容，并对贴士进行定向处理，让该系统具有“动态智慧”。

《哈佛商业评论》中文版编辑部

管理者晋升手册

从管理者到领导者的7种质变

迈克尔·沃特金斯（Michael D. Watkins）| 文

鲁志娟 | 译　程明霞 | 校



哈拉尔德（化名）是一位颇具潜力的职场高管，在欧洲一家知名化学公司拥有15年的工作经验。最初他不过是公司塑料部门一名产品经理助理，不久被调去香港，参与塑料部门新建亚洲业务中心。随着那里的销售业绩一路飙升，他很快被提拔为销售经理。3年后，他被

调回欧洲，担任分管欧洲、中东及非洲市场的营销总监，管理一支80多人的专业团队。他的晋升之路并未止于此，之后，他升为公司聚乙烯部门的营销副总裁，负责多个产品线及相关服务，手下员工近200人。

如此多年的辉煌经历，最终将哈拉尔德带向了又一个职业高峰——出任集团塑料树脂子公司的“一把手”，管理公司遍及全球的3000多名员工。公司精心安排，为他配备精兵强将去负责一块规模不大但蒸蒸日上的业务。公司希望他能借此机会超越销售与市场的思维，从复杂问题或危机中跳出来，依赖经验丰富的团队去驾驭整体、放眼全局，从而进入一个更高的领导层面。公司如此安排可谓用心良苦，但仅仅数月，这个新职位就让曾经一帆风顺的哈拉尔德备受煎熬。

哈拉尔德的故事具有典型意义。从一个部门主管（管理者）到公司领导（领导者），是职场中人一次重要的职位升迁：开始跨部门管理多个业务版块，第一次负起盈亏责任，但这一转变过程令许多人饱受艰难和挫败。常言道，高处不胜寒，但“寒”从何来，“寒”在何处？

为此，我们访问了40余位高阶管理者，既包括潜力无限的管理人才与高级人力资源专家，也有首次成为领导者的人。

一系列访谈和研究的成果显示：优秀的管理者要成为称职的领导者，必须在领导重心与核心技能方面做出一系列调整，必须经过重重风暴，涉过条条险滩，最终才能实现质变。

我把这一过程总结为“7种质变”：从专才到通才、从分析者到整合者、从战术家到战略家、从泥瓦匠到建筑师、从被动者到主动者、从急先锋到外交家、从践行者到倡导者。

而哈拉尔德像很多职场新星一样，在经历这些蜕变的过程中麻烦不断。究竟有哪些麻烦？我们不妨跟随哈拉尔德逐一去探个究竟，看他如何应对突如其来的意外、如何妄自揣测、如何在自己的时间与想象力被侵蚀时拼命反抗、如何无知无畏地做决定、又如何从种种昏招中学习并成长。

7 种质变

部门管理者首次晋升为公司领导者，他必须做出很多改变，从而实现卓越之梦，他需要学习新技能以及培养新的思维方式。下面是从管理者到领导者的 7 种质变及要求：

从专才到通才

了解核心业务部门的心智模型、工具以及术语，开发出评估这些部门领导者的模板。

从分析者到整合者

对跨部门团队的共同知识进行整合，通过适宜的取舍解决复杂的组织问题。

从战术家到战略家

能游刃有余地在细节和大局之间切换，从复杂的环境中把握重要规律，能预测并影响关键外部各方的行为和反应。

从泥瓦匠到建筑师

知道如何分析和设计组织体系，从而让战略、结构、运营模式及技术基础有效地整合在一起，从而实现高效运营。并在此基础上，进行必需的组织变革。

从践行者到倡导者

作为员工的榜样，行为得当，学会通过直接和间接的方式与员工们交流，并鼓舞他们。

1．从专才到通才

横在哈拉尔德面前的一项最紧迫难关是：从管理一个独立职能部门过渡到掌控全局。在头两个月，这一转变几乎让他丧失了判断力，甚至对自己做决定的能力都有了怀疑。他陷入到一个典型陷阱里——对自己熟悉的部门管理过度，而对于其他部门则管理不善。幸运的是，人力资源副总裁的一句话点醒了他，“你快把克莱尔（营销副总裁）逼疯了，你要给她点儿空间。”

哈拉尔德更愿意逗留于自己得心应手的领域，这是巨大压力下的正常反应。如果新晋领导者在所有业务上都是世界级的专家，那么固然很棒，但显然，这是天方夜谭。

有些情况下，他们可以通过部门轮职或者跨部门项目合作获得一些经验（参见后文“如何培养一流企业领导者？”）。但现实是，要想具备领导整个企业的能力，他们需要从专才变成通才，即要对各个职

能部门都有足够的了解。

怎样才是“足够”？领导者必须能够（1）做出有利于全局的决定；（2）分门别类评估人才。为此，他们需要认识到，各个业务部门都有其独特的管理子文化，有各自的思维模式和语言。作为“一把手”，领导者要了解财务、营销、运营、人力和研发这些部门解决业务问题的不同方式，每个部门使用的管理工具（贴现现金流、顾客细分、工艺流程、接替计划、门径管理等）也是五花八门。领导者要通晓各个部门的语言，并在必要时为他们翻译。关键是，领导者必须懂得提正确的问题，了解正确的人才评估和招聘方法，知道如何管理自己不擅长的领域。

哈拉尔德是幸运的，一来他接管的是一块明星业务；二来，公司在核心部门人才评估和培训方面，有很多套强大的系统，可供他使用，比如设计精良的业绩评估系统、360度评估系统，以及从部门收集信息的系统。他手下的财务经理和人力资源经理，除了直接向他报告工作之外，与相应的公司职能部门也有间接报告关系，这些部门会帮他进行人才评估和培养。因此，他有充足的资源可以动用，这些足以帮助他理解在不同部门中“卓越”的涵义。

通过直接投入，公司在每个部门建立起标准化的评估体系，能够确保新领导者更快掌握局面。即使公司没有这类系统，聪明的领导者可以与其他部门同事建立起关系，从中学到有用的洞见（可能会换来对领导者自己部门的深刻认识），从而开发出他们自己的模板，正可谓他山之石可以攻玉。

如何培养一流企业领导者

在职业生涯早期，给潜在领导者……

跨部门项目经验以及相应职责

如果是全球化企业，指派其负责一项国际任务。

让他接触完整的业务成长周期：

创业期、加速增长期、持续成功期、改组期、转型期以及关闭期。

当他们的领导能力显露出来时，给高潜力的领导者……

一个高管职位。

与外部利益相关者（投资者、媒体和关键客户）打交道的经历。

担任一位经验丰富的企业领导者的秘书。

负责一桩收购整合交易或者关键性重组任务。

有时候，就在他们第一次晋升为企业领导者之前，派这些新星们……

参加一个重要的管理项目，帮助他们培养诸如组织设计、改进业务流程、过渡性管理等能力，并允许他们建立起外部网络。

在首次提拔他们担任公司领导时，把新的领导者安排到……

规模小、业务清晰且蓬勃发展的子公司。

配备一些经验丰富且坚定自信的班子成员，让新领导者从他们身上学到一些东西。

（返回阅读原文）

2．从分析者到整合者

部门领导的主要职责是招聘、培养和管理专注于具体业务的分析

型人才。而公司领导者的职责是管理和统筹职能部门中的各种知识，解决重要的组织问题。

哈拉尔德发现，从一开始，这一角色转换就让他感到穷于应付，因为他需要去解决很多相互冲突的业务要求。例如，他的营销副总裁希望把一款新产品大力推向市场，而运营部门的负责人担心，无法迅速提高产能，满足销售团队的需求。哈拉尔德的团队希望他去平衡内部供应方（运营部门）和需求方（营销部门）的要求；希望他在关注季度结果（财务）和投资于未来（研发）方面心中有数；希望他在执行、创新以及其他事物中合理分配精力。

企业领导者要让自己变成对各个部门知识都懂一点的通才，这样才能解决相互冲突的问题，但是，光有分析能力远远不够，他们还要知道如何做取舍，就自己的决定给出合理解释。之前从主管到高管的那段历程也能提供一些前车之鉴。但是，正如哈拉尔德看到的那样，领导者除了切实地做出决定之外没有其他退路，你只能从结果中去吸取经验教训。

3．从战术家到战略家

上任伊始，哈拉尔德一头扎进了庞杂的业务细节中。人们会不由自主地投入到战术细节中去，因为这些活动是如此具体，结果立等可见。接下来，他又在日复一日的会议、决策以及项目中迷失了自我。

之所以会出现这些问题，是因为哈拉尔德忘记了，新角色的一个核心职能是子公司的总战略师。要做到这点，他需要忽略那些细枝末节，把思想和时间都解放出来，用于关注更高级别的事物。他需要具备一种战略性思维。

那么曾以战术见长的领导者如何锤炼战略性思维？他们需要培养三种技能：水平切换能力、模式识别能力以及思维模拟能力。水平切换能力是能从容地在不同分析层面之间来回切换的能力，即知道何时

关注细节、何时关注大局，以及二者间的关系。模式识别能力是在一项复杂业务中，能区分出偶然联系和重要模式，即把有用信号和无用噪声区分开来。思维模拟能力是能够预料到外部各方（竞争对手、监管者、媒体、公众）对你的行为作何反应，通过预测他们的行动和反应，找到最佳应对办法。

在哈拉尔德上任的第一年，一家亚洲竞争对手针对他们的一款重要树脂产品，推出了一种成本更低的替代产品。哈拉尔德不仅需要考虑迫在眉睫的威胁，还要揣摩竞争对手未来的意图。这家亚洲公司是否希望凭借这款低端产品打通客户关系，然后推出更多产品？若是如此，那么哈拉尔德的子公司有什么出路？对于哈拉尔德选择的做法，竞争对手会作何反应？对于这些问题，他之前作为营销部门负责人都不会遇到。结果，在与高层团队分析了各种行动方案后，他选择下调价格，放弃一部分眼前利润，藉此来减缓市场份额的流失速度，他永远不会为这一举动感到后悔。

战略性思维是与生俱来还是后天培养？答案是兼而有之。毫无疑问，战略性思维，与其他任何技能一样，可以通过训练得到提升。但是，在不同分析层面之间来回切换的能力、模式识别能力以及在脑海中设计模型的能力需要一定的天分。领导力培养的一个悖论就是，那些能够晋升到高层的人往往都擅长实战，而具备战略性思维的人在基层时往往不得志，因为他们不太关注细节。如果公司不通过制定一些明确的政策，在早期就发现并在一定程度上庇护这些人才的话，那么，根据达尔文进化论适者生存的理论，这些人用不了多久就会被排挤出晋升通道。

4．从泥瓦匠到建筑师

很多时候，企业领导者在组织设计方面简直像一帮菜鸟，结果往往会把事情搞砸。在首次担任公司层领导时，他们渴望留下个人印

记，然后着手改变组织中相对容易改变的元素，比如战略或结构，但是，至于这些举动会给整个组织带来什么样影响，他们毫无成算。

例如，在上任4个月后，哈拉尔德认为，需要进行业务重组，把更多的注意力从产品线上转到客户身上。作为一位营销部门前负责人，他理所当然这么想。在他看来，当前的组织结构深受业务成立之初及成长期时的思路影响，过分倚重产品开发和运营。因此，他提出了重组提议，员工们起初反应是一片静默，之后是激烈反对，对此哈拉尔德颇感意外。

事情很快真相大白：现有的组织结构与关键业务流程和人才考核之间有着千丝万缕且不易察觉的关联。例如，为了销售化学产品，销售员需要具备深厚的产品知识以及为客户提供咨询的能力。而向“客户至上”转型则意味着，他们需要销售的产品范围更广泛，需要掌握大量新的专业知识。因此，尽管向“客户至上”的组织结构转型有一定的益处，但是，对此也需要做一些权衡。例如，要执行这一转型方案，需要对流程进行大规模调整，并且需要在员工培训方面大举投入。在进行这些调整前，领导者需要在前期进行大量的思考和分析。

当领导者晋升至公司管理层时，他们将负责设计和改变组织架构——战略、结构、流程和基础技能。要成为出色的组织设计师，他们需要具备系统性思维。他们必须明白核心要素之间的关系，而不是像哈拉尔德当时那样，天真地认为，只改变一个要素就能实现目的，而无需考虑该要素对其他要素的影响。哈拉尔德为此付出了沉重的代价，之前的经历并没有给他提供借鉴的机会，让他对组织进行系统性的思考。此外，他也没有大规模组织变革经验，也就无从通过观察学习。

哈拉尔德的例子很典型：公司领导者需要了解组织变革和组织管理的原则，包括组织设计机制、业务流程改进以及过渡性管理。然而，新晋领导者中，鲜有人在这方面受过正式的培训，导致多数人在组织设计方面都不合格，或者干脆把这些工作甩手交给组织发展专家

们去做。相比之下，哈拉尔德还是幸运的，那些经验丰富的员工成为他的左膀右臂，针对很多他未曾预料的、组织内部相互依存的关系，都能提出中肯的建议。当然，他也有意识地依靠那些元老们。但并非所有企业领导者都像他这么幸运。不过，如果公司花钱让他们去参加管理项目培训，学习组织转型的话，他们应对起来会更加游刃有余。

5．从被动者到主动者

很多管理者都是因为高超的问题解决能力才获提拔。一旦他们成为公司领导者之后，不应满足于仅仅扮演被动救火者的角色，而要把更多的精力放在组织应该解决的问题上，即去主动发现火情。

要做到这些，哈拉尔德对业务面临的全部机会和威胁都要做到洞若观火，然后将团队注意力聚焦到最重要的事情上，所谓好钢用在刀刃上。他还要能发现“空白地带”，即那些无法清晰地归入任何一个部门，但对业务至关重要的事情，诸如多元化。

目前，哈拉尔德需要应付的事情千头万绪，令人头晕。当他还是营销部门负责人时，就对业务领导者的难处深有体会；对下属在任何一天、一周、一个月里抛给他的事，他都要分出轻重缓急。然而，升到公司领导层之后，面对的问题之复杂、涉及的范围之广仍出乎他的意料。他不知道如何合理分配自己的时间，并且很快就感觉自己如同一张绷得太紧的弓箭，快撑不住了。他知道应把更多工作分配下去，但是，他不能确定，哪些任务能放心地交给别人去办。

哈拉尔德担任部门领导者时学到的那些能力显然力不从心，尽管他熟知营销工具和技巧，具备组织方面的专业知识，甚至有能力凝聚人心促进团队合作。但是，要找出团队需要关注的问题——设定日程表——他需要学会应对更多不确定性和模糊的环境。此外，他还需要学会如何让手下明白事情的优先次序，用何种方式传递信息才能得到响应。鉴于他在营销方面的工作背景，沟通是他的强项，他面临的挑

战是搞清楚日程表是什么。虽然他也可以边干边学，但远水解不了近渴。好在班子成员又一次伸出援手，针对那些需要“一把手”考虑的问题，班子成员会敦促他去做出指示。与此同时，公司的年度计划也助了他一臂之力，提供了一个框架，藉此确定子公司的核心目标。

6．从急先锋到外交家

在之前的角色中，哈拉尔德的注意力都放在集结队伍、一举击败对手上面。担任领导者之后，他的大把时间都花在了影响外部各方上，包括监管者、媒体、投资者和非政府组织。他的属下几乎为争取他的时间而打起来：是出席一个由政府部门赞助的行业或政府论坛，还是愿意接受一家知名商业出版物的专访，还是与一群重要的机构投资者会面？这里有些是他所熟知的，有些则不然。他面对的一项全新挑战是，不仅仅要与各色各样的股东互动，还需要主动出击，去解决他们关心的问题，而所有这些最终都要与公司利益相契合。哈拉尔德之前的经历并没有教会他如何成为一名企业外交家。

称职的企业外交家能做什么？他们利用外交手段——谈判、说服、冲突管理和建立联盟——去塑造外部业务环境，以支持战略目标。与此同时，他们还要学会与竞争对手合作。

要做到位，领导者需要一种全新的思维模式，找到共同利益，了解不同组织的决策模式，以及设计出有效的战略去影响他人。他们还必须知道如何招聘并管理之前从未监管过的员工：主要支持部门的专业人士，比如政府关系部门和公司传播部门。他们还需清楚，员工所提的动议视野更广，而不像业务部门那样只专注季度、乃至年度业绩。有些动议，比如对政府立法进程施加影响，需要数年的时间方能见效。哈拉尔德着实花了一些时间才搞明白，而这还要归功于下属们的反馈。下属们告诉他，处理那些久拖不决的问题是多么的劳心费力；当得不到“一把手”的关注时，他们偶尔也会心有怨言。

7．从践行者到倡导者

最后，成为一位企业领导者意味着要站在聚光灯下。众人瞩目以及几乎时刻不能放松警惕的生活让哈拉尔德感到不知所措。

当他发现人们是多么重视他的一言一行时，多少有些震惊。例如，当他刚接手工作时，他与研发副总裁开了个会，会上他不经意地提到对现有产品采取新的包装方式。两周后，一份初步可行性报告就摆在了他的办公桌上。

可见，这一转型还意味着，榜样的力量更大了。从某种程度上说，各级管理者都扮演着榜样的角色。但是，在企业领导层面，他们的影响被放大了，因为无数双眼睛紧盯着他们，希望从他们那里寻找愿景、灵感和关于“正确”行为及做事态度的线索。不论好坏，领导者的个人风格甚至怪癖均具有感染力（不论是员工们直接观察到的，还是通过领导者发布指令传递出去的）。这种感染力不可避免。但是，企业领导者可以通过控制言行，令这一影响不会过于随意，比如花些时间去了解下属的想法。毕竟，他们也曾受到过老板的影响。

接踵而至的问题是，领导一大群人意味着什么，如何勾勒出一个引人关注的愿景，并以一种激动人心的方式传递出去。哈拉尔德本身是一位有效的沟通者，他过去常常在卖产品的同时也把他的思想灌输给客户，但是，他仍然需要调整思维方式（不过，比起其他新晋领导者，他需要调整的可能少些）。之前，他与多数员工都保持着适度的人际关系，以及一些零星的接触。而今，他需要管理全球范围内3000多人，要继续保持这种接触简直不可能。

当他与管理班子设计年度战略时，这点变得清晰起来。他需要把这项战略传递给整个公司，这时，他意识到不能单凭一己之力，需要加强与直接下属的合作，并寻找其他渠道，比如利用视频去传播这些信息。在走访了子公司旗下的多数工厂之后，哈拉尔德担心对一线情

况的掌握犹如雾里看花。后来，他不仅要会见领导层，还会与一些一线员工吃便饭。他还会加入网上讨论组，了解更多实际情况。因为那是个员工们可以畅所欲言（对公司发表看法）的地方。

总体上，上述7种质变是从左脑、分析性思维方式向右脑、形象化思维方式的转变。但是，这并不意味着企业领导者可以把策略性或部门事务抛到脑后。只是说，相比之前的角色，花在这上面的时间要少得多。事实上，企业领导者如果能让其他人——董秘、首席运营官或者项目经理——专注于执行，往往会大有裨益，这能让他们更专注于新角色。

哈拉尔德的故事有一个完美的结局。他有幸供职于一家相信领导力是可以通过后天培养获得的公司，并且拥有一个经验丰富的管理班子，这个班子能够并且愿意给他提供有效的建议。因此，尽管难关重重，但是公司业务仍实现了蓬勃发展，作为一名公司领导者，哈拉尔德最终也大展宏图。3年后，经过这段经历的历练，公司派他去管理一个规模大得多、陷入困境的子公司，而他带领这家公司打了一个漂亮的翻身仗。回首这一路走来，哈拉尔德说："曾经的荣光无法照亮通往未来的路，这并不意味着否定过去的成就，而是说，要想走得更远，你需要更多技能。"

如何评估一位销售高管？

企业领导者需要评估各个部门高管的工作，而非仅仅他们之前供职过的部门。一个简单的模板，就能够系统性地列举出某一职能部门中最重要的变量，并能及时发现正在酝酿的问题，这一模板有助于新晋领导者迅速掌握情况。下面以销售部门为例：

核心业绩指标

核心产品销售业绩与竞争对手的核心产品销售对比。

核心产品的市场份额增速。

商业计划目标的执行情况。

员工管理指标

地区和区域空缺率。

内部晋升速度以及内部接班通道是否畅通。

人才流失数量及原因。

人才招聘和挑选方面成功与否。

客户指标

客户满意度和忠诚度。

知情购买模式（Evidence of understanding purchasing patterns）。

销售员与客户的平均互动数量。

警告信号

令人惋惜的销售员流失。

销售业绩持平或下降。

缺乏培养未来销售领导者的内部土壤。

内部晋升效果不佳。

不能就产品优势和劣势进行沟通。

对组织的强项和弱项评估不足。

下基层或者与客户互动时间不够。

缺乏与市场和其他关键部门的合作技巧。



迈克尔·沃特金斯 是起源顾问公司（Genesis Advisers）共同创始人。起源顾问公司是一家专注于领导力培养的公司，尤其擅长对于新上任以及加速转型期的领导者的培养。沃特金斯同时还是瑞士洛桑国际管理学院教授。他的著作有《最初的90天》（*The First 90 Days*）及《你的下一站》（*Your Next Move*，均由哈佛出版社出版）。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年2月刊，原标题为“从管理者到领导者”。

神州数码锻造高阶领导力

李全伟　鲁志娟｜文

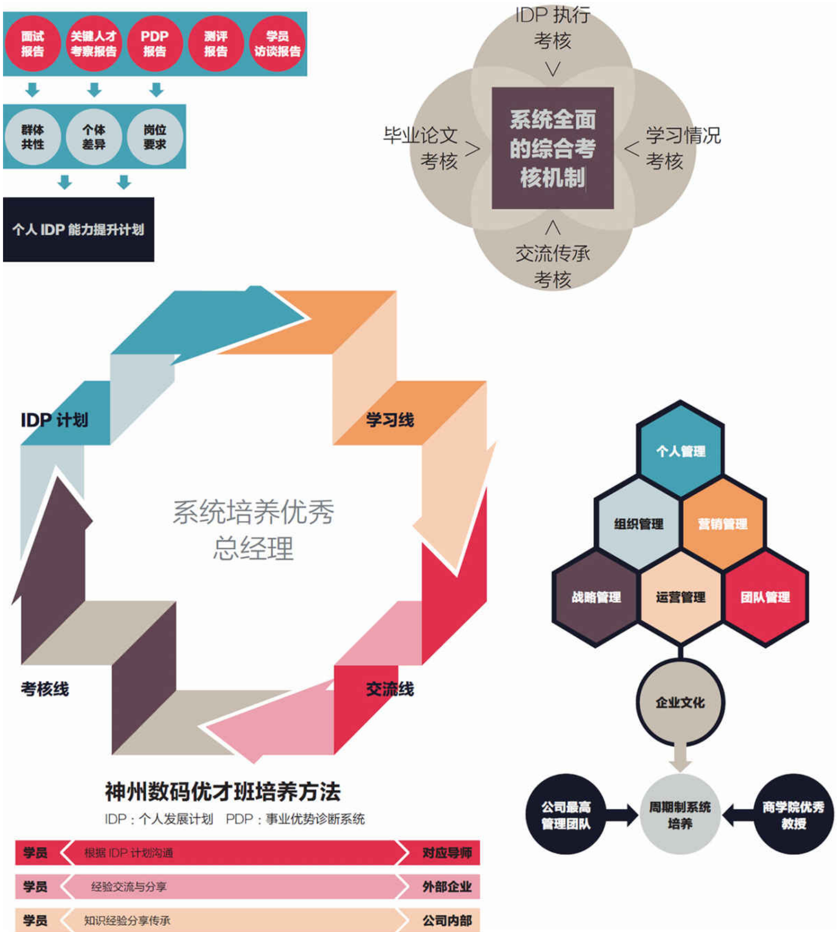
从部门管理者到企业领导者的成功转变，是职场中人最重要的一个台阶

1998年进入联想集团后，随着战略拆分而进入神州数码控股有限公司（以下简称神州数码）的王新辉，2001年成为资金部副经理，开始担任管理工作（公司5级干部，属基层管理者），现今已是神州数码负责整体财经工作的副总裁（9级干部，属核心管理成员）。他清楚地记得职业生涯最大的转变是2010年担任神州数码助理总裁，这是他从一个部门管理者到企业领导者的转变。

如果说，曾作为部门管理者的王新辉只负责一块“责任田”，那么升任企业领导者后，他就必须着眼全局，需要更大的视野和手笔。王新辉是如何顺利过渡的？“成体系的培训、高层领导的辅导、考核的魅力、企业文化的熏陶是四项主要推进剂。”神州数码副总裁兼人力资源部总经理李岩如是说。先要搞清的是神州数码如何定义领导力，因为不同的企业对领导力的认识不同。李岩解释说：“目前，神州数码把领导力定义为各级干部的领导力，没有特别强调普通员工的领导力建设。领导力是干部带领团队成员，挖掘大家的聪明才智、调动积

极性、激发责任心，从而推动目标完成的能力。”

时至今日，神州数码的管理层已占到员工总数的1/6，管理层分成5级、6级、7级、8级和9级。低阶管理者是5－6级；中阶管理者是7－8级，主要是各个独立业务单元的总经理；高阶领导者是9级，属于核心管理团队。像王新辉成为神州数码助理总裁之后，对其领导力的要求应是第三重的最高境界，属高阶领导力（见后文神州数码三重领导力）。



领导者的三种转变

王新辉成为神州数码核心领导层之后，感觉发生了三个主要改变。

一是业务范围：从专到通。 王新辉说，以前更多的是负责某个部门的具体工作，专业性比较强，要求自己工作有特长，打理好自己的“一亩三分地”即可。而作为一个企业领导者，视角不仅盯住自己的主管工作，还要从公司整体去思考和处理问题，方方面面的知识和能力都要具备。这是从专才变成通才的转变。

二是关系协调：从单一到综合。 担任领导者之后，王新辉需要协调的工作越来越多。之前，他只需跟直接领导汇报。负责神州数码财经的全面工作后，王新辉会跟方方面面发生联系。他不仅向自己的老板汇报，还要跟业务部门、合作伙伴等交流和协作。此时，沟通能力尤显重要。

三是战略制定：从埋头干活到抬头看路。 以前王新辉负责一个部门时，大政方针已定，他需要做的是按计划带领团队推动工作。而作为领导者，必须知道“明天的饭在哪里？”这就要求他具备更高的战略眼光和更强的创新能力。王新辉说：“我是从财务业务起家，又在金融服务部门从事投资融资工作，现在负责集团整体的财经工作，需要不断开拓新业务，而能否开拓成功，创新能力至关重要。”

高阶领导力的塑造

领导者具备的高阶领导力不是空中楼阁，而是从低阶领导力发展而来。

成体系的培训。 王新辉觉得从一个普通员工成长为企业领导者主要得益于公司完善的培训体系。他说：“初入职时，我经过了入模子培训，培训内容具体到怎么使用邮件、怎么使用办公软件、怎么制作PPT等，这些培训令我很快融入了新公司。我担任管理工作后，公司

有经理人培训，会从方方面面传授管理知识。在成为6级干部时，我幸运地进入优才班，这个优才培训班对我的领导力提升功劳最大。”

“优才班培养的是未来的高阶管理者，”李岩说，“神州数码每年会从中层管理者中挑选年轻、优秀的员工进入优才班。”优才班，类似企业内部商学院。每期培训30 - 40人，历时1年半。该班一般有6 - 7个模块的课程，每个模块都是内部讲师加外部讲师的授课制度。外部讲师一般聘请顶级商学院的优秀教授，像领导力课程，公司请的是西点军校的拉里·R·唐尼索恩（Larry·R·Donnithorne），他是西点军校首席领导力教授，讲授《西点领导力发展模式》。内部讲师由公司最高管理团队成员担任，他们会根据实战经验，采用案例教学方式进行授课。

王新辉的晋升经历证明了优才班的行之有效。他说，作为领导者，必须学会制定所负责业务的发展方向，我学的第一门课程是公司首席执行官林杨的《如何制定战略规划》。林杨结合自己的实践，讲述了亲身经验和具体操作办法；在课堂上，林杨还跟王新辉这些学员模拟如何制定战略。

与正规商学院相似，神州数码的优才班学员要完成毕业论文和答辩，成绩合格才能结业。此外，公司还会给每位学员配导师，继续在实践中去培养他们，提供他们更多轮岗的机会。如今，优才班已办了5期，公司中高层管理者中有90%都来自内部培养。

除针对管理者的培训外，神州数码还有网络培训系统。人力资源部在内网上设置学习专题，集合国内外优秀管理知识，包括《战略管理》、《管理视界》等具体学习栏目，王新辉经常登陆该系统，不断为自己充电。

神州数码还有针对沟通的专业培训，比如《震撼力陈述》、《如何去演讲》、《有效沟通》等相关课程。越是高阶领导者，越需要沟通能力。与西方企业相比，东方企业的领导者沟通能力相对不足，尤其是IT企业。IT企业领导者很少有管理科班出身，大多是理工科的学

历背景，他们基本没有受过演讲和沟通的训练，沟通协调能力不足比较普遍。王新辉说："我是学财务的，以前不是很擅长跟人沟通，但成为公司财务领导人之后，需要跟董事长、CEO汇报工作，需要与各个业务部门的领导联系，还需要跟内部职能部门、外部合作伙伴沟通，沟通能力不过关不行。我通过公司专门的课程，一步步提高了自己的沟通能力。"可见，无论是沟通能力还是其他领导力，都是能够通过学习来培养的。虽然管理业界对领导力是否天生存有争议，但从太多的事例看，领导力有天生的成分，但主要还是要依靠后天的培养。王新辉说:"我首先对自己从事的工作兴味盎然，特别喜欢所做的工作，再经过专业培训，领导力自然会得到完善和提升。"

高层领导的辅导。 神州数码继承了联想集团"建班子、定战略、带队伍"管理三要素的传统，重视带队伍，重视一级带一级的传帮带。王新辉成为神州数码领导层之后，之所以进入角色快，与神州数码董事局主席郭为、首席执行官林杨、总裁闫国荣三位的帮助分不开。他说:"三位领导经常跟我们讨论问题，分享他们的管理智慧。因为他们都是出色的领导者，站在整个公司层面思考问题，通过跟他们交流，我思考问题的角度也发生了变化。"

王新辉记得刚成为神州数码管理财务的负责人时，需要给各个业务块制定月度、季度和年度指标，但他没有经验。于是，他向首席执行官林杨请教。林杨说，制定指标需要三点，一是了解公司和整个行业过去的发展情况，二是了解公司各个业务的赢利能力，三是对企业和行业未来发展进行预测，在此基础上，制定出不同时间段的指标。

考核的魅力。 一个学生学习成绩的提高离不开考试的督促，一位管理者领导力水平的提高同样离不开考核的帮助。神州数码针对不同的管理者有不同的要求，公司每年都会围绕这些标准进行考核。李岩说，考核令各级管理者知道公司的要求是什么，了解自己的不足，明确发展方向，从而不断改进工作。

"7级以上管理者的考核由公司人力资源部直接负责。考核经过精

细的设计，像评估其搭班子能力，我们会询问其团队成员。”李岩说，“形式上，我们对搭班子能力有具体的要求，比如，班子的例会、务虚会、生活会召开情况。例会是每周一次的工作会；务虚会主要谈的是未来发展；生活会是大家进行批评和自我批评，找到问题和解决办法。这些都是最起码的要求。如果一个管理者没有达到要求，那他搭班子的考核就不过关。”

对领导力所有的要求，神州数码都会制定出具体的可操作的措施，通过考核最终量化出每位管理者的领导力水平。

企业文化的熏陶。 前面提到了“管理三要素”已是神州数码企业文化的一部分，李岩说，自分拆以来，神州数码强调各级管理者扎扎实实地以管理三要素为要求提升自己的领导能力。

李岩解释说，神州数码对低阶管理者的要求是，能带领团队把事情做好，针对他们的培训是帮助他们从员工到经理角色的转变。

对中阶管理者，公司对其能力的要求包括战略管理能力、运营管理能力以及团队管理能力。管理三要素把定战略放在第二位，说明战略在一个组织中的重要性。

战略管理能力是保证整个团队顺利实现组织目标的基础。运营管理能力是每位中阶领导者必备的，如果一个人在专业上没有创新和建树，那么他很难取得团队成员的信任。团队管理能力的作用更重要。

对高阶管理者，公司对他们领导力最核心的要求是价值观，即与公司的价值观一致。管理者基于共享的价值观和目标与下面员工交往，并能影响企业员工的价值观。同时，个人领导力也包括人格魅力。人格魅力不是靠职权而是靠言传身教的示范作用取得员工的信任。此时，这些价值观已经成为管理者和员工实现组织目标的自觉驱动力，而不只是实现自身利益的交易型驱动力。

王新辉体会，从低阶管理者开始，以管理三要素为代表的企业文化对自己的领导力提升帮助很大。他说：“一个管理者要告诉团队需要做成什么事，选择共同做事的合适员工，激发团队成员完成目标。

管理三要素既是对我们的基础要求，也是主要要求。”

以管理三要素为代表的企业文化看似是抽象的、无形的，但它却又无处不在，潜移默化地进入每个神州数码管理者心中，塑造出属于他们个人的领导力。而一个公司强大的领导力正是跨越险境的能力。神州数码成立20多年里，遇到过许多困难。最严重的一次是2003年“非典”爆发时，神州数码恰好开始涉足手机业务。结果出师不利，手机业务出现大面积亏损，其他业务也都受到冲击，银行收紧了贷款条件，投资者提出了质疑。这一年可谓神州数码有史以来的危机年。

鉴于危机局面，神州数码对管理层提出非常高、甚至有些苛刻的要求——在保证正常业务持续增长的同时，现金流、资金周转率等所有指标都要超过历史最好水平。对于业务经理而言，这是看似不可能完成的任务。结果，“我们的干部没有一个人跳出来跟公司闹，大家都默默地扛下来了。”李岩说。随着“非典”的消失，神州数码所有的业务快速走向正轨，全部指标都创出历史最好水平，之后3年公司实现了持续性的高增长。

从一个优秀的管理者到卓越的领导者是一个长期的过程，是一个需要反复锤炼的过程。王新辉觉得，公司任命只是一个时间点，做到称职领导者需要两年多时间，而做到卓越所需时间会更长。

神州数码三重领导力

公司对不同级别的管理者的领导力要求不同。

低阶管理者的领导力属第一重：

管理者能带领团队完成目标，主要靠职权的影响力，包括考核和激励员工的职权。

中阶管理者的领导力属第二重：

管理者能够调动团队的积极性和热情，激发潜力，完成具有挑战性的任务。这重领导力不仅是管理者通过定规则来完成任务，而是营造出良好的工作氛围，让团队成员快乐工作。

高阶领导者的领导力属最高境界：

领导者能够影响团队成员的价值观，使每位成员的目标跟组织目标高度一致，整个团队达到一种自我管理、自我激励的境界。此时的领导力演变成一门艺术，员工完全自愿实现组织目标。

（返回阅读原文 ）

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年2月刊。

管理者晋升手册

谈心造就领导力

鲍里斯·格鲁斯伯格（Boris Groysberg）
迈克尔·史林德（Michael Slind）| 文
邓小莉 | 译　李茂 | 校



在如今日益扁平化、网络化的组织中，如何提高员工的敬业度和匹配度？

近年来，命令 - 控制型的管理方式越来越日薄西山。随着全球化一浪高过一浪、新技术层出不穷，以及公司价值产生方式和与客户互动模式的日新月异，纯粹指令性、自上而下的领导模式的效力大大减弱。那么，未来替代模式在哪里？一部分答案是：领导者如何管理组织内部的沟通，即他们如何处理来自员工以及员工之间的信息沟通。传统的公司信息交流必须让位于更为动态和复杂的沟通流程。更为重要的是，这一流程必须是对话谈心式的。

以上洞见来自我们一项关于21世纪组织沟通的研究项目。在两年多的时间里，我们采访了多家组织的专业沟通人士以及最高领导层。这些组织规模有大有小，类型方方面面：蓝筹的、初创的，营利性的、非营利性的，美国本土的、全球化的。

迄今为止，我们访谈了100多个国家中的近150人。他们或明或隐地表达了与员工“对话”的努力或者试图在公司中“推动对话”的愿望。基于研究中采撷到的真知灼见和案例，我们开发出了一套领导模式，称之为“组织对话”。

我们发现，当下，睿智的领导会以一种类似寻常谈心的方式来与员工沟通，不再像过去那样高高在上地发号施令。此外，他们推出并促成在组织里养成“对话即是美”的文化模式。这种方式的闪光处在于，它使得大型企业或成长型企业可以像小公司那样敏捷运作。通过与员工对话，而不是发号施令，企业能够保留或重新获得一些优势，比如：运营灵活性、高度的员工敬业度、紧密的战略协同度，这些特质让初创型企业在业绩上超过更成熟的竞争对手。

在模式的开发过程中，我们提炼出反映谈心基本属性的组织对话四大要素：亲近感、互动性、包容性和意向性。当然，通过基于对话的做法来掌管组织的领导并不需要关注所有这些要素。然而，正如我们在研究中发现的那样，这些要素倾向于相互强化。最后，它们共同组成了一套完整的流程。

亲近感：零距离

谈心已经发展到：无论象征性的还是在实际操作层面，参与各方都保持着近距离接触。同样，组织对话也要求领导将自己与员工的对话距离缩短到无限小。这种距离无论来自制度上、态度上还是空间上，都会把领导和员工分离开来。在对话亲近感盛行的环境下，有决策权威的人可以通过一些方式寻求并获得手下人的信任（因此获得他们的密切关注），这包括：培养倾听组织各层级人员的技巧、学会与员工直截了当、坦诚相待地交谈。领导者与员工之间在肢体上的靠近既不现实也不必要。相反，他们之间的心心相印却是必要的。擅长对话的领导者会放下架子，直面挑战，与员工坦诚沟通。

这种亲近感把组织对话与长期标准化的公司信息交流方式区分开来，让关注重心由自上而下公布信息转变为自下而上交流观点。在基调上，这种做法不那么公司化，显得更随意，与其说它是发布和接受命令，不如说它是提出和回答问题。

亲近感的表现形式多种多样，比如获得信任、良好倾听、更加私人化。

获得信任。 没有信任，就没有亲近感。实际上，反之亦然。没有人会愿意与有所隐瞒或抱有敌意的人敞开心扉，双方的讨论也只有彼此信任时才会有所回报。

说起来容易，信任起来很难。在组织里，员工越来越难以信任领导，领导只有真诚、坦率才能获得员工的信任。这意味着要触碰禁区话题，比如敏感的财务数据。

雅典娜健康公司（Athenahealth）是一家健康护理技术提供商，它的做法比较典型。在“知情人”这个术语的严格法定意义下，它会尽可能地把每个员工都当作“知情人”。公司对“知情人”的定义是：被委以对公司业务前景乃至股价有着实质影响的战略或财务管理员工。而

在一般公司里，这只是高层管理者的代名词。雅典娜健康公司内部资料的开放程度如此之高，真乃险棋一招，遭到了公司承销商的劝阻，美国证券交易委员会(SEC)对此也极不赞成。但是，雅典娜健康公司的领导者希望员工们彻底参与到公司业务中。

良好倾听。 认真对待组织对话的领导者知道何时谈话、何时倾听。促进对话亲近感的不二法则是关注别人谈话，真正的关注意味着对所有层级和岗位的员工表现出尊重、好奇感甚至适度的谦逊。

在担任辛辛那提能源（Cinergy，后来与杜克公司合并）的董事会主席及首席执行官时，詹姆斯·罗杰斯（James E. Rogers）（现杜克能源总裁兼首席执行官）制定了一系列他所谓的“倾听会议”。在为期3小时的会议上，他与90 - 100名管理人员面谈，鼓励他们提出任何急迫的问题。借此，罗杰斯收集到他本可能会忽视的信息。比如在一次会议上，他从一群监管人员那里听到一个与赔偿不相关的问题。“你知道，这本来需要花多久才能让这件事情浮出水面？”他问。直接从受到该问题影响的人那里听说这件事之后，罗杰斯便可以指示人力资源部门立即找出解决方案。

更加私人化。 罗杰斯不仅邀请员工提出与公司相关的问题，还让他们对自己的工作表现提意见。在一次会议上，他让员工按A-F给他无记名评级，结果很快出现在大屏幕上，在场所有人都可以看到。结果总体上不错，但只有不到一半的员工愿意给他打A。他对这一反馈非常重视，开始定期这么做。此外，他还开始就自己的工作表现提出一些开放式问题。颇具讽刺性的是，他发现在大部分与会人员看来，这种“内部沟通”其实正是公司有待改善的地方。尽管罗杰斯尽力想通过组织对话的方式来接近员工，还是有1/5的员工呼吁他与员工保持更近距离的接触。真正的倾听意味着褒贬兼容，即使批评意见火力强大，也要虚心听取，甚至当提出这些意见的人就在你的手下工作时，也要如此。

对于总部设在芝加哥的美国爱克斯龙电力公司(Exelon)而言，组

织对话的一种深入形式源自一个旨在重塑员工心中企业价值观的项目。通常来说，价值观声明对于拉近亲近感作用不大；基本上只被当作空谈。因此，对于多元化（核心价值观之一）的沟通方面，爱克斯龙进行了一些实验：它采用了最高领导层的一些简短视频剪辑，里面没有大而空的价值观，只有他们针对多元化的意义富有个性化的即兴讲话。他们谈到了种族、性取向以及很少能上升到公司台面上的其他事情。

作为当时公司的一名财务高管，艾恩·麦克林(Ian McLean)讲到了自己在英国曼彻斯特的成长经历。他出身于工人家庭，深受出身歧视之痛。在回答关于何时觉得自己“与众不同”的问题时，他回忆道，当初到银行工作，周围的同事们全都来自上层社会：“我的口音属于小众……不受接纳、不被邀请，我不得不认为自己不如他们那么聪明……这段刻骨铭心的经历，我永远不想让它在其他人身上重演。”这些未经粉饰的故事让员工印象深刻，激起共鸣。

领导力沟通面临的新现实

5种长期的业务趋势迫使公司必须由信息交流转向组织对话。

经济变革

从经济意义上讲，随着服务行业变得比制造行业更重要，随着知识工作取代了其他劳动工作，找到更为复杂的信息处理和分享方式也变得更为紧迫。

组织变更

随着公司更为扁平化，等级化越来越弱，一线员工对价值创造工作的参与作用越来越举足轻重，横向的、自下而上的沟

通已经与自上而下的信息交流同等重要了。

全球变化

随着雇员队伍变得越来越多样化、越来越分散，掌控文化和地理界限需要流畅、复杂的相互交流。

新人变化

随着千禧一代及其更年轻的员工在组织中站稳脚跟，他们期望同事和权威人士以更灵活的双向方式与他们沟通。

技术变革

随着数字网络把即时消息变为业务生活的一种习惯，随着社会化媒体平台变得既强大又随时随地，继续依赖旧式沟通方式是死路一条。

互动性：倡导对话

就其定义而言，谈心涉及到两人或多人之间进行交流。显然，一个人孤掌难鸣，只有互动才能激发火花，组织对话亦如此。它要求领导与员工交谈，而不仅向员工讲话。互动让对话焕发光彩、收获连连，避免了一个人唱独角戏。对互动的追求建立在亲近感之上，会进一步强化亲近感：如果员工不用借助制度保护就能畅所欲言，互动时双方的距离感就会微不足道，沟通效果才能水到渠成。

在一定程度上，向更强互动的转变反映了向沟通渠道运用的转变。几十年以来，（旧有）技术造成任何大规模的组织内部沟通既困难又单一。公司用以实现沟通规模和效率的媒介——尤其是纸媒和广播——只能单向运行。但是，新渠道却摧毁了这种单向结构。社会化技术让领导和员工能够用谈心的方式完成组织对话。

但是，互动性并不仅是找到并运用合适技术的问题。同样重要（如果不是更重要）的是，需要用社会化思维来支持社会化媒体。通常，组织的主导文化会反对任何把信息交流转变成双向沟通的行为。经证实，对很多高管和经理人而言，把每种媒介当作扩音器来支配的诱惑很难抵制。然而，在一些公司里，领导却促成了真正具有互动性的文化——无论是价值观、规范还是行为都构建了一个欢迎对话的空间。

为了考察互动性的具体作用，我们看看思科公司的例子。当时，思科研制并销售归属于社会化技术类别下的多种产品。在思科内部运用这些产品时，员工们探索了产生高效双向沟通的各种形式。其中一种产品思科网真（Tele-Presence），通过发送各地点间的视频反馈，制造出身临其境般的会议体验。其中，多个大型屏幕制造出全景效果，特别设计、配置完美的会议桌把与会人员都囊括在内，让他们感觉身临其境。从某个意义上来说，这是基于网络视频聊天的强大升级版，完全杜绝了在线视频的典型瑕疵：延误和停顿。更重要的是，在视角规模这样的关键参数上，它绝对一流。当思科工程师们在研究远程互动时，他们发现如果一个人在银幕上的形象不到真人大小的80%，与会者与这个人交谈时就不十分投入。而思科网真提供真人大小的图像，使用者可以直观彼此。

思科网真是一个复杂的技术工具，它使得会议沟通变得直接、自然。思科主管运营、流程和系统业务的执行副总裁兰迪·邦德（Randy Pond）认为，此种互动提供了“完美”对话——他讲了一个亲身故事——某天，他坐在椅子上召开视频会议，同时看到电脑屏幕上的其他同事。突然，他在发言时看见一个同事“用手捧着脸”（可能这位同事心情不好，会觉得邦德看不到他）。“我说，‘我在看。’”邦德告诉我们，“‘如果你不同意我的看法，直接告诉我。’”接下来，邦德可以与这位持怀疑态度的同事交流，听取“全部的说法”。互动性相对较弱的沟通形式最终也可能听到不同的声音，但效果却相差甚远。

在思科沟通文化中起关键作用的“一把手”约翰·钱伯斯，他召开各种论坛来与员工保持接触。比如：每两个月一次，他为生日刚好在这段时期的所有思科员工举办“生日座谈会”。高层管理人员不被邀请，以防他们在场时导致与会人员放不开。钱伯斯每月还录制一个视频博客，通过电子邮件的形式向所有员工传达即兴创作的简短信息。视频的应用使得他可以直接、非正式、即兴地与员工谈话；这也意味着即时性，有助于构建公司上下的信任感。尽管视频博客本身有单向性的局限，钱伯斯及其团队却通过视频向员工们回邀反馈意见，让沟通变得更有互动性。

包容性：让员工成为沟通多面手

说到天，谈心只是一次体现机会平等的尝试，让参与人员彼此分享对谈话的所有权，从而他们可以把自己的观点毫无保留地贡献出来。同样，组织对话也呼吁员工们参与进来，生成组成公司故事的素材。通过把员工当作公司的官方或半官方信息沟通人员，包容性的领导把这些员工变成了有充分资格的对话合作方。在这一过程里，这些领导从总体上提升了员工对公司的感情投入度。

包容性为亲近感和互动性两大要素增加了重要纬度。亲近感涉及到领导为接近员工所做的努力，而包容性强调的是员工在这一过程中所起的作用。同时，通过让员工提供自己的观点——通常以官方的公司渠道——而不是简单回避他人提供的观点，包容性还进一步延伸了互动性的做法，使得员工成为一线的内容提供者。

在标准化的公司信息交流模式中，最高管理者和沟通专业人士控制了产生沟通内容的开关，员工在官方渠道的书面、口头言论受到严控。然而，当包容性的精神占据主导，员工就能扮演重要的新角色，自己创建内容，并担任品牌大使、思想导师以及说故事者。

品牌大使。 当员工对公司产品及服务充满激情时，他们会成为该

品牌的最佳宣传员。这种现象非常常见——很多人热爱自己赖以谋生的工作，在工作之余自会时而谈起。现实中，有一些公司积极倡导这种行为。可口可乐曾推出一个正式的大使项目，旨在鼓励员工们在言行上宣传公司形象和产品。企业内部网提供相关资源支持，比如，提供工具让员工与由公司赞助的自愿者活动保持联系。该项目的核心内容是一份9种大使行为的表单，其中包括：帮助公司实现“赢在销售点”（他们自己承担去零售商店整理货架的任务）、转播销售机会、把零售商缺货情况汇报给公司。

思想导师。 为了在知识密集型行业获得市场领导地位，公司会依赖外部的咨询顾问或内部的专业人士起草公司的演讲稿、白皮书等相关内容。然而，最有创意的点子却通常来自公司内部负责研发、测试新产品和新服务的员工。授权这些人去完成、宣传具有前导意义的材料，可能是提升公司声誉的一种巧妙的捷径。近年来，瞻博网络（Juniper Networks）发起了倡议，让潜在的思想导师走出实验室和办公室，走进公共场所，在行业专家和客户面前展现自己的智慧。这些工程师们正致力于下一代系统芯片和硬件的研制，可以提供行业趋势的敏锐洞见。为了把他们的新思维传达给相关听众，瞻博网络派他们出席国内外的技术会议，安排他们与参加公司通报会的客户们会面。

讲故事者。 人们习惯了听专门负责公司信息交流人员的一面之词，却从来没有直接从一线人员那里听到过公司故事。当员工未经修饰地讲述自己的亲身经历时，这些信息变得生动活泼、引人入胜。信息存储公司EMC热心收集来自员工的故事，公司领导期望从这些故事中获得持续改善业务的创意和其他建议。其意义在于，它昭示了：欢迎来自公司各界的观点。在2009年，EMC出版了一本名为《职场母亲的经历》一书。这本供咖啡茶几上摆设用的书共250页。其作者和读者都是EMC员工，主题是如何既成功地胜任工作又称职地当好父母。该项目是由一线员工发起的，得到了时任全球营销和客户质量执行副

总裁弗兰克·豪克（Frank Hauck）的支持。像EMC这样的大公司出版一本书作为形象工程也是常事，但该书不是公司的信息交流举措，而是由普通员工牵头、众多同事推动的一次尝试。数十名EMC员工还撰写博客，其中许多人是公共网站的活跃分子，他们毫无保留地表达自己对公司生活的想法，并分享他们对技术的看法。

当然，包容性意味着高管放松对公司形象的控制权。但事实是，文化交流和技术变革也减弱了这种控制权。无论你喜欢与否，任何人都可以直接通过电脑来诋毁（或提升）你公司的声誉，他/她只需把内部文件发给记者、博主或者一群朋友，或者把自己的观点在网络平台上发布。因此，提倡包容性的领导正在把这种必要性变为一种必须行动。火山公司（Volcano Corporation）的首席执行官斯科特·休恩肯斯（Scott Huennekens）建议说，宽松的沟通方式让公司更为灵活互动，效率更高。因为，信息的自由流通会释放员工心灵。一些公司确实志在于此并勇于尝试，比如，印度Infosys技术公司承认自己对员工的社会化网络参与缺乏控制，只是提醒员工：他们可保持己见，但不要闹不愉快。

领导们通常发现，员工的自我调节系统能够填补自上而下控制系统留下的空间。如果有人提出荒诞不经的说法，团队自然做出回应，总体情绪重归正常。

意向性：贯彻议程

谈心，如果真正丰富且有回报的话，将是开诚布公和有的放矢的；参与人员会意识到他们期望获得的东西。他们可能追求娱乐对方、说服对方或者向学习对方。在缺乏这些意向时，对话将撞进死胡同。即使对于最松散、最离题的唠叨，意向性也能够确保其规则和意义。这一原则同样适用于组织对话。无论何时，公司内部沟通流程中产生的多种声音必须聚拢到统一版本的沟通意图上。换句话说，在公

司内部延伸开来的对话应该反映出与公司战略目标相一致的共同语言。

意向性与组织对话的其他三要素的关键区别是：亲近感、互动性和包容性都旨在促进公司内部信息和观点的流动，而意向性却让这一过程有所闭合。这让领导和员工从讨论和辩论的来来往往中得出与战略相关的智慧。

对话的意向性要求领导传达战略原则，不仅要开诚布公，还要清楚明晰，从而获得员工的认同。此时，领导可与员工就指导高管决策的愿景和背后逻辑进行广泛、深入的沟通，从而让各级员工对公司在竞争环境中所处位置了如指掌。总之，他们在组织战略方面会变得更为精通。

帮助员工理解公司主要战略，一种方式是让员工参与对公司战略的构建。Infosys技术公司的领导团队就喜欢让方方面面的员工参与到公司每年的战略制定过程中。2009年年末，这家公司的领导们为制定2011财年战略，广泛邀请了员工参与。公司共同创办人兼联合主席克里斯·戈帕拉克里什南（Kris Gopalakrishnan）解释说，他们特别邀请员工们就“我们觉得会影响客户的重大转型趋势”提交创意。运用这些创意，公司的战略规划人员提出了17种趋势，范围从开拓新兴市场到可持续性环境发展战略。然后，他们还创建了一系列的网络平台，让员工们继续建言献策，把每种趋势与公司可提供的各种客户解决方案相匹配。正是对技术和社会化网络的应用，才使得Infosys出现了自下而上的员工参与。

2008年，世界第三大家居用品零售商英国翠丰集团(Kingfisher plc)开始打造新战略，寻求通过刻意的组织对话把一直以来分散的业务部门转型为“一个团队”。为此，公司领导在巴塞罗那与零售高管们举办了一场为期3天的活动。活动第二天安排了一个人人参加的90分钟市场分享环节，活动方式模仿地中海或中东地区的集市。其中，一个团队穿着围裙，扮演“供货商”，搭建了22个摊位，每个人都站到自

己的摊位前“自卖自夸”。实际上，他们售卖的是经营理念。

另一个由高管委员会成员组成的团队，扮演加油者，在摊位间的通道上，为他们鼓劲打气。第三个团队人数最多，扮演的是买主，穿梭于各摊位，检验这些“商品”，并不时停下来购买某个经营点子。这些买主带着专用的支票薄，可以用多达5张支票来购买点子。虽然，这些交易只限这个集市，但它却向“供货商们”传达了强有力的信息：你告诉我的内容很具感染力。此招作用是，同事之间在凌乱、吵闹的非正式环境中相互分享经营方式，这是一种最佳实践。还有一种理念是：把对话当作达成目的的一种方法，并用它来在不同的参与团队之间实现战略协同。

无论你是否意识到，每个公司里都会有对话在上演。一直以来都是如此。但今天，对话却具有穿透公司墙壁的魔力，它脱离你的掌控。明智的领导必须顺势而为，找到运用对话的办法，管理信息的流动。单向的广播式信息传递已成昨日黄花，老套的营销材料再无用武之地。如果沟通具有亲近感、互动性、包容性和意向性，员工们肯定会乐于倾听。

组织对话的要素

	亲近感 领导如何与员工维持关系。	互动性 领导如何运用沟通渠道。	包容性 领导如何构建组织内容。	意向性 领导如何传达战略。
旧模式：公司的信息交流	信息流动主要是自上而下的。 基调是正式化、团队性的。	信息面向全体员工广播。 印刷简讯、备忘录和讲话占主导。	最高领导生成、控制信息传达。 员工是信息的被动消费者。	沟通是支离破碎、被动反应、点对点的。 领导用宣布方式来实现战略一致。
新模式：组织沟通	沟通是私人化的、直接的。 领导重视信任感和真实性。	领导与员工谈心，而不是给他们训话。 组织文化促成反复、面对面的互动。	领导在一定程度上放弃对沟通内容的控制。 员工积极参与到组织的信息传达活动。	清晰的议程传达到整个沟通过程。 向员工解释该议程。 战略来自于组织上下的对话。
对用人单位和员工的意义	领导强调倾听员工的意见而不只是传达给他们命令。 员工参与到自下而上的观点交流。	领导用视频和社会化媒体工具来推动双向沟通。 员工通过博客和讨论平台与同事交流。	在讲公司故事时，领导让员工也参与进来。 员工担任品牌大使和思想导师。	领导以战略为核心实现信息传递。 员工通过特别设计的沟通工具参与制定战略。



鲍里斯·格鲁斯伯格 是哈佛商学院的工商管理教授，迈克尔·史林德 是作家、编辑及沟通顾问。他们合著了《对话与公司：让人信赖的领导如何用对话推动组织》（*Talk, Inc.: How Trusted Leader Use Conversation to Power Their Organization* ）一书，该书由哈佛商业评论出版社于2012年出版。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年2月刊。

作者回访

如何进行卓有成效的谈心

本文是HBR 编辑总监茱莉娅·柯比（Julia Kirby）对作者鲍里斯·格鲁斯伯格和迈克尔·史林德的回访摘要。

> 在知识经济时代，公司的竞争力源自为企业工作的人。并且，他们的敬业度越高，其效率就越高。所以，在21世纪里，恰当的对话、与员工保持紧密的联系就显得尤为重要。

茱莉娅·柯比：你们在文中提到谈话的四大要素，迈克尔，你愿意进一步谈谈么？

迈克尔·史林德：亲近感要更加靠近员工，它是领导力的一个特质。并且，它描绘出有效谈心的特质，这种对话能缩小彼此间的距离。这种距离不仅是空间上的，还是精神层面的亲近。领导者要避免高高在上、公事公办的姿态，在我看来，这是公司化这个词最坏的含义。

互动性，在一场对话中，会有你来我往的讨论。人人都要参与其中，而不是自说自话。

包容性意味着人人平等的机会。最为显著的创新是，一些企业正在鼓励员工提供原创内容。某种程度上，这是对你在商业网站上看到的用户原创内容的改变。这样一来，员工就真正作为正式内容提供者参与到对话中来，而不只是信息的被动消费者。

意向性至关重要，对话应是开放的，不是漫无目的的。有效谈心，即便只是在两个人之间，也不是闲聊，而是有议程的，因为我们

想从谈话中有所收获。一场有意义的组织对话需要体现重大战略价值，它旨在将对话的每一方与组织的重大竞争力和战略性目标联系起来。

茱莉娅·柯比： 所以，如果我在信箱里发现了一个内部通知，那只能叫信息。但是，如果想让我真的觉得自己置身谈话中，还要有亲近感、互动性、包容性和意向性。鲍里斯，你有关于某一大要素的其他故事与我们分享吗？

鲍里斯·格鲁斯伯格： 我来讲另一个关于亲近感的故事。吉姆·罗杰斯（Jim Rogers）曾任辛辛那提能源（Cinergy）的首席执行官，他在与员工沟通方面声名在外。他是业内开发了战略地图的首席执行官之一。战略地图是用来向一线员工解释公司战略的一种方式。

我们提到他让员工按A-F的等级为他评级，事实上他看重的不是结果，而是如何改进。他从员工那里获得的信息是当时公司正面临的一些挑战。他把它们进行了分类：一类是关于执行，一类是关于沟通。

他有能力面对这些挑战，并制定了一个行动计划。所以，这就是他得以树立威信和创造亲近感的方式之一。很多年后，员工们重温当时的情形：房间里的首席执行官和员工们近在咫尺，大家觉得有一种同舟共济的美妙感觉。

茱莉娅·柯比： 很棒的故事。同时，这听起来也有点冒险。毕竟，你所描述的对话也伴随着很多风险。事实上，随后他必须处理由此而来的问题。

鲍里斯·格鲁斯伯格： 对。我觉得后续行动十分重要。一旦你接受了来自员工们的挑战——事实上，你所做的就是：与每个人交流，然后说，瞧，这是你们要我做的七件事。顺便说一下，我会做这些事情的。

行动远胜于语言。之后的两年里他一直针对这些挑战采取行动。

这点至关重要。如果你无所作为，再交心也是一场空，企业还存在更大风险，会制造出更多距离感，降低信任感。所以，领导者要虚心倾听员工的心声，坚决采取行动。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年2月刊。

领导力培养五步法

马库斯·白金汉（Marcus Buckingham）| 文
邓小莉 | 译　万艳 | 校

企业可用一种算法模型，针对每个员工的特质，用五步实现领导力培养计划。

登陆Facebook，你会在右边栏看到几则广告，像是为自己量身定制。我也享受过这个待遇，Facebook上有一则广告把我带到一个网站，由此登陆一个特定的1983届高中毕业班。我正是这届的毕业生。Facebook会“相面”吗，当然不会，是我告诉它的。这则广告下面，是戈登·拉姆齐（Gordon Ramsay，著名厨师）给洛杉矶饭店做的一则广告。为什么是它？因为Facebook知道我的住所与这家饭店同处一个街区。这也是我有意“泄露”的。Facebook的广告这么神奇，并没有甄别针对性广告的标准化公式，而是因为一开始它会问，“你是谁？”，然后，在对你的个性喜恶有所了解的基础上，见人下菜。

网飞公司（Netflix，美国在线影片租赁公司）也惯使这招。在你选择电影之前，它会进行一个“电影测试”：你看过哪些类型的电影，并给它们做出评级。在评级结果的基础上，该网站只会推荐你钟爱的

类型，投你所好。甚至严肃的《纽约时报》也会发送给你与众不同的新闻。如果你订阅了电子版的《纽约时报》，那么你在网上看到的一部分文章，会出自推荐引擎。根据你过去点击阅读过的文章记录，以及你的朋友点击阅读过的文章记录，该引擎会制作出一份文章推荐清单。

鉴于个性化的内容传送日益普及，当你没有接到这样的内容时，反倒会格外关注。特别是，当你应该被区别对待时，你却收到与其他人毫无二致的内容，这往往会引起你的注意。

我就注意到这样一种情形：领导力发展项目。尽管在过去十年，在领导力培训方面，人们开始意识到不同领导风格和优势的存在，但是，相关的领导力发展内容依然流于同质化，即使有些组织已经将培养高潜力人才作为第一要务。你的领导力发展项目告诉你，你是组织未来发展的关键部分，但是该项目对你的了解却少得可怜。

领导力最佳实践

基本上，公司和学术性的每种领导力培养计划都基于同样的公式化模型。该模型尽量去收集所有不同的领导方式，剔除怪异的，并把其他方式都整合进公式中。

对于我们这些辛勤研究领导力培养的人来说，公式化模型的原理是：收集顶级管理者的最佳管理实践，提炼出领导力公式。然后，我们用360度问卷调查来评定其他管理人士对这个方案的掌握程度。我们把这一公式融入绩效评估中，并用它来标记每个人在晋升阶梯中的位置。该公式还会被编入人才管理软件，并成为在线学习内容及企业大学资料的一个章节。

隐藏于背后的理念很简单：正确的领导方式就在那里。最佳实践的模型是存在的。一旦我们发现了它，并把它转换成公式，领导力培养不过是让你对着公式照猫画虎而已。

且慢，只有华山一条路吗？领导力的培养能量身定制吗？答案是肯定的，只要两种理念确认无误——其一，领导力培养方案不能放之四海，根本没有最佳实践，即使对于大多数人而言，也是如此；其二，开发一种领导力培养方案，为不同类型的领导者量体裁衣，是可行的。

也许对于你来说，第一个理念“领导力可能是因人而异的”显而易见。公司可能曾经把你当成一位领导者进行过评估，发现你有一技之长，并鼓励你发挥所长。或者，你见过足够多的成功领导者，已经知道他们并不属于同一模式。如果你尚未意识到此点，请听听拉尔夫·高才立（Ralph Gonzalez）的故事吧。

数年前，在对百思买中表现最佳的管理者开展某项研究时，我采访到了拉尔夫。当时，他是百思买的明星人物，因为他把业绩最差的一家店变为了一家持续获得嘉奖的店。从营业收入、利润率、员工敬业度等方面，他都让该团队从公司表现最差的10%之内跃居为最好的10%之内。我问他，究竟用了什么法宝实现改头换面？

拉尔夫说，他模仿年轻时的菲德尔·卡斯特罗（Fidel Castro），把自己的店称为“革命（La Revolución）”，并把“革命宣言”贴在休息室里，还让主管们穿陆军迷彩服。正当我潦草地记录时，他给我讲了“吹哨子”的故事。

因为他的团队在各地区业绩表上垫底，所以他希望提振士气，让员工意识到，“店里其实也存在好行为”，而且一直都存在。因此，他向所有员工分发了哨子，并让他们只要看到好人好事就吹哨子。不管这些人是他们的主管还是另外部门的员工，一旦他们看到好行为，就立即吹响哨子。

“这会不会让店里非常吵闹？”我问。

“当然会，”他像卡斯特罗那样露齿而笑，“但这也让店里充满活力，顾客们对此也很惊喜。”

我相当喜欢这一创意，以至于把它写入了与人合著的《现在, 发

现你的优势》（*Now, Discover Your Strengths* ，Free Press出版社2001年出版）一书中。但是，我却没有在书中提及接下来发生的事情。

考量理念，而不是方法

显然，拉尔夫·高才立只是领导者中的一种。并不是每个人都能如此，或者，都能像他这样领导别人。然而，标准的领导力培养模式却不会做出这样的假设；它会试图把拉尔夫的突出行为融入领导力模式中，并把它传授给其他人。

确实，“吹哨子”的方法从此名扬百思买。在公司很多聚会中被分享之后，拉尔夫的故事得到广泛传播。百思买在全美各地区的连锁店都吹起了哨子。“每个人都吹哨子吧！”随之又出现了哨子等级：商店经理使用绿色的、主管使用白色的、一线工人使用银色的。此外，还对吹哨子的条件作了明文规定：在哪12种情况下可以吹哨子，在哪20种情况下禁止吹。

本是某领导者个性鲜活的领导方式，却很快演变为一种标准化的运营流程。幸运的是，百思买一些明智的高管们认识到，这个方法是否奏效关键在于拉尔夫本人是否在场，因此在该方法被大面积传染之前，“哨子”被没收了。

如果说高管们觉得这个公式化模型的应用被误导了，那么，请想想，拉尔夫的同事们和百思买有抱负的领导们会对此作何感想。很多人都曾提议要构建公式化模型，但众所周知这种模型有偏差。它可能在领导力公式的理论层面奏效，但在现实情况下却不能放之四海而皆准。

问题出在了实用性上。某个领导者用起来得心应手的方法，在另外的人那里，就会显得刻意、虚假和愚蠢。理查德·布兰森（Richard Branson，维珍品牌的创始人）站在维珍美国航空公司（Virgin

America）的喷气式飞机前，在秀色可餐的空乘人员中间挥动香槟，那简直帅呆了。但如果沃伦·巴菲特（Warren Buffett）以同样姿势站在他旗下的奈杰特（NetJets）公司的飞机前，那场面简直不能想象。

“吹哨子”的故事表明了一个基本事实：卓越领导力不能轻易被考量。领导力理念可被度量，因为理念很容易被传播。在拉尔夫的事例中，领导力理念是：杰出领导者能捕捉到卓越表现的瞬间，并将之反馈到整个团队中。你可以把这个理念教给需要的人，使之受益。正如你可有效地教会有抱负的领导者这些理念，如“员工的敬业度会提高客户的忠诚度”或“现有的客户就是你最好的客户”。

然而，到了某位领导者手中，理念就变成了具体的实践、一系列的行为和一套方法。其中会涉及到人的因素，实际运用这一理念的某个人，也就是某个拉尔夫。对拉尔夫奏效的方法，用到领导风格不同的人身上就可能东施效颦。我说“不适用”意思是“看起来不真实”。借用的方法会显得不自然、不舒服；想借用这个方法的人会发现自己行动脱节，直觉也派不上用场——他成了弗兰克式的领导者（Franken-leader）。

没有人会想追随弗兰克式的领导者，因为这样的人节奏慢、危险，最糟糕的是，难以把握。有人总是根据自己的内心行事，哪怕面临新境界时，他们的行为会在某种程度上与之前的行为相一致。

这类人的一大特点是其行动可把握，你知道其立场，也知道自己如何与之保持步调一致。在领导者不遵从内心行事时，跟从者就表现不出这种一致性。他当前借用来的方法可能会与其后使用的方法相冲突。

领导者毫无把握地从一种方法换到另一种方法，由此传达出一些不清晰、前后矛盾的信号，再没有比这更让员工感觉害怕的行为了。在对多种类型的团队进行研究后，我们发现了这一点。此外，我们还知道，这种情况同样也适用于员工。2002年，盖洛普公司（Gallup）的吉姆·哈特（Jim Harter）及其同事发表了对员工敬业度研究的报

告，其中涉及到10885个团队的31万名员工。这是迄今为止此类分析中规模最大的一次。他们发现，无论对于员工敬业度还是流失率，第二大关键因素都是员工对“我知道公司对我的期望吗”这一问题的回答。

如果你是一位领导，现实性是你最宝贵的财富；如果你打算尝试并不适合自身特质的方法，就会失去这一财富。这并不意味着，你不可以向其他领导者学习。只有从与你的特质相匹配的领导者身上，你才能汲取到精华。

你的算法模型

回顾文中之前提出的第二个问题。我的建议是，如果两个条件能够得到满足，领导力的培养应该个性化。一是涉及到领导力是否真的因人而异；我希望已经说服你。那么，二是领导力培养计划能否适合不同风格的领导者？

在过去几年间，许多组织已经开始尝试这样做。希尔顿酒店集团（Hilton Worldwide）旗下有多个专注于服务的品牌——汉普顿旅馆（Hampton）、希尔顿家木套房酒店（Homewood Suites）、希尔顿花园酒店（Hilton Garden Inn）和希尔顿欣庭套房酒店（Home2 Suites），它们推出的活动就是很好的例子。就像很多高管一样，这些品牌的负责人菲尔·考德尔（Phil Cordell）也注意到了这一麻烦的事实：他下面最优秀的主管们风格不同。然而，他及其管理团队也留意到，虽然风格形形色色，但大致可分为类似的几个群体参加同一类培训，并学习彼此的实践经验。

在与我公司合作时，菲尔的团队考虑到领导风格的不同，采取了一个五步流程，其具体步骤如下。对于在领导力培训方面有志于创建算法模型的任何组织而言，它们都是“及时雨”。

第一步：选择评估工具。 网飞公司有自己的电影测试；《纽约时

报》有自己的推荐引擎。在实施个性化的领导力培养计划之前，公司需要用一种工具来确定每个人的领导类型。然后，领导力培养的部分内容，虽然不是全部内容，经过过滤，得以传送给相应的领导者。

组织可用现有的个性考量标准，比如：迈尔斯-布里格斯性格分类法（Myers-Briggs）、DISC性格测试、赫曼大脑优势量表，或者，他们可以创建自己的方法。因工作需要，我们在StandOut程序中设计了算法，这是我们的领导力特质评估在线工具。StandOut是一个场景判断测试工具，也就是让人们指出自己对一系列场景最可能的反应。与要求被测试者对自己多项特质打分的评估相比，我们的测试聚焦于行为本身，可以更好地捕捉到人们是如何被别人理解的。通过对后续表现能被追踪的43万多人进行调研后，我们开发出了StandOut程序。

我们的分析表明，广泛见于受访者身上的一系列行为可以被分为9类，我们把它们称之为“优势特质”。它们代表着在这些个体领导身上，特定特质聚集并融合的最常见方式。

第二步：评估公司的优秀领导者。 在专注于服务的希尔顿品牌旗下，我们从业绩排名前10%的总经理中选择了150人，把StandOut运用他们身上。

结果，与领导力培养的公式化模型相反的是，我们并没有发现所有领导都有共同的一两项最明显的特质；我们却发现他们占据了这九类特质中的大多数。该模型并不异常：我们发现微软、科尔士百货公司（Kohl's）和仁爱之家（Habitat for Humanity）的领导所属特质大致相当，而全美独立学校协会（National Association of Independent Schools）的校长们所属特质也颇为类似。在希尔顿，我们发现每类特质中都有一些异常突出的领导者，因此我们开始学习，究竟是哪些特质使他们出类拔萃。

第三步：采访不同风格的领导者，找出有效方法。 即使他们成功的程度都差不多，不同优势特质的领导也有着不同的领导方法。在美国宾夕法尼亚州经营一家汉普顿客栈&套房（Hampton Inn &

Suites）的戴安娜说，关键是要用一种吉祥物来代表她希望员工表现出来的行为和态度，并让他们团结在这周围。她选用的吉祥物是一只海龟——“因为如果不把脖子伸出来，你就会毫无进步。”她说，让工作充满“个性、目标”至关重要。也难怪她会这么说：她的StandOut结果表明，她本人擅于激励别人，倾向于制造出能量、兴奋感和戏剧效果。

提姆是美国时代广场希尔顿花园酒店的一位总经理，领导特质是教导型。他的一个妙招是：在酒店为员工开办一个图书馆。他让每位员工每个月都捐赠一本书，无论这本书是小说还是其他作品。和其他老师一样，提姆认识到不断学习的价值。在像酒店这种服务导向型、充满变数的行业中，员工们每天都会遇到新问题。通过借阅式图书馆，提姆传达出一种明确信息：员工有学习的自主权，事实上，酒店也期望他们能够彼此分享酒店经营知识。

梅勒妮（领导优势特质：供给型）在她位于美国北卡罗来纳州威尔明顿的酒店中为员工奉行一月两次的“午餐支付薪水”活动，其目的在于，让团队成员分享惺惺相惜的故事和细节，而且，梅勒妮本人率先垂范。在午餐结束时，她分发大家的薪水，这样，支付薪水这一举动感觉不像是按合同酬劳，更像是梅勒妮本人在具体表达对大家的感谢。

还有史蒂夫的例子，史蒂夫是加拿大多伦多机场附近希尔顿花园酒店的总经理。他完全不可能成功地采用戴安娜、提姆或梅勒妮的方法，即使你求他，他也不可能成功。对于史蒂夫来说，可行的方法是“三次和两小时法则”，即：每天三次检查客人的各种意见，酒店都要在两小时内给对方反馈。史蒂夫是均衡型领导。因此，他最有效的方法是以组织结构、规则、公平和确保事情正确为核心。

以上描述的任何方法都不会出现在任何一本标准化的运营流程手册中，让每个人都去使用这些方法是错误的。然而，也确实有一些管理人员能从一些方法的使用中受益，或者他们能从这些方法中得到灵

感，去创建自己的有效版本。但一大挑战是，如何把成功领导的实践经验传授给有类似优势特质的成长期领导者。

第四步：将算法模型发送给合适的受训人才。 公司应该评估所有成长期领导者，找到每个人最重要的两项优势特质，把具备这两项优势特质的杰出领导的实践经验提供给他们。

我们的算法利用的是一个不断增长的理念、创新和实践数据库，并把它们作为领导可能会试用的一系列方法推荐给他们。因为我们的推荐只反映了对与这些领导者“类似”的人的有效方法，所以他们会提升自己的创造力，而丝毫不会影响自己的真实性。

结果转眼而至。凯文是亚特兰大汉普顿旅馆的总经理。他发现，作为酒店的关键指标之一，被称为SALT（Service and Loyalty Tracking，服务与客户忠诚追踪）的客户满意度衡量指标，就是如此。酒店对管理团队和前台团队中每个员工的优势进行了评估，并把推荐的方法与这些员工进行了匹配，之后不久，酒店发现，衡量前台工作有效性的SALT分数上升了4.8%，而酒店总体的服务分数上升了3.7%。

如果不加以巩固，新知识就会慢慢消失。认识到这一点，菲尔·考德尔（Phil Cordell）让我们和汉普顿旅馆的品牌团队一起负责1850家汉普顿旅馆的可持续性学习，其方式是：设计一款通用于笔记本电脑、平板电脑和智能手机的网络App（菲尔的领导优势特质居然是先锋型，这倒让我们略感意外）。一周两次，该App把来自表现最好的总经理的新方法通过视频和文本形式发送给其他领导者。

在设计该App时，我们依赖于某些原理。我们希望交流具备以下特征：

简短。每种方法都被集中发送出来。有些评论家认为，当今社会对简洁、快捷的信息更新、微博的迷恋是有害的，因为它们使我们的工作更易受干扰，使我们不能集中注意力。我们不这么认为，人们之所以喜欢短平快的信息交流，是因为我们的大脑结构更适合于接受简

短、频繁的刺激，而不是持续性的信息输入。

个性化。虽然算法可以确保用户接收到的大部分方法都来自于与其优势特质相匹配的领导者，但偶而，这款App也会有特立独行的一面，发送的一些另类方法，主要来自于优势特质完全不同类别的领导者，这既是为了增添新奇色彩，也是为了避免回音室效应。

互动性。在收到某种方法后，用户要么“弃之不顾”，要么“妥善保存”。被弃之不顾的方法就永久消失了，而被妥善保存的方法则被储存在该用户自己的知识库中。知识库会越积越多，许多方法会被积淀下来，厚积薄发，以助主人在今后工作时“灵光一动”。

如果你是汉普顿旅馆的团队成员，每周二和周四该App都会往你的邮箱发一个新提示。你可以立即将其付诸实践。比如，大卫（主导性的优势特质：顾问型）最近就收到过这样的提示：“文化差异从来都不是与人不睦的借口。人们会把困难重重的交流归因于文化差异。但通常原因很简单，也更实际。其解决途径是，让大家重回会议桌，找到解决问题的方法。你将能打破经验主义的阻隔。”事实上，一直以来大卫都在团队里避免这个敏感的问题。在这个提示的提醒下，作为领导者的他站了出来，建议团队如何齐心协力，共同进步。

有时，提示甚至会让你产生强烈共鸣，以至于你想把它做成刺青，刻在自己的脑门上。珍（主导性的优势特质是：激励型）曾经收到过这么一贴：“你的气场充斥整个办公室。如果你过得很愉快，人人都会受到正能量的影响，士气大振。负面情绪令办公室一片灰暗，人人都打不起精神，此时，你不需要强颜欢笑，因为无效，你应该到外面呼吸一下新鲜空气，调整情绪；还可以待在自己的办公间，关上门，直到情绪重新转好。”珍的反应是什么？“我把这个提示保存起来，并经常翻阅，”她说，“早上我到办公室的第一件事，就是翻阅这个提示。我需要不断提醒自己，我对员工的情绪有多大的影响力。”

第五步：让系统具有“动态智慧”。 个性化算法的核心理念是，它必须不断增进对你的了解。随着每一次的互动，App会增加对你领导

力细节的了解。随着你对所接收方法的效果进行评分，该程序会追踪你的反应，并变得更加智能，知道哪种方法更符合你的需求。随着领导、方法和使用者反应的样本规模越来越大，这种双向式沟通渠道应该能变得不亚于开头提到的客户推荐引擎。

该程序也会变得越来越富有智慧。随着应用数据的累积，它应该可以回答许多重要问题：最有效的领导者比别人保存了更多还是更少的提示？接收者更偏爱哪类提示，是视频、音频还是文本形式？领导者的特质不同，答案是否也有差异——比如，是否先锋型领导喜爱视频提示，而均衡型领导则更愿意对文本提示做出回应？当我们撰写此文时，StandOut这款网络App已经发送出去了超过1.2万份的个性化提示。从接收者的反应中，我们得知，教导型领导保存的提示最多，影响型领导保存的最少。

现在，我们正把该模式应用于其他组织。在这些组织中，我们很快进行到了第五步。在这一环节里，我们采访了最佳领导者，将这些原始素材添加到不断增多的提示库中，而且每位领导对这些提示的反应也不断精炼着他/她自己的领导力算法。我们发现，如果你所在组织采用了该模式，五步曲将会自动开启。这一动态型智能系统，利用同事间的彼此分享，具备了巨大能量，完全可以颠覆当前盛行的领导力培养模式。

定向样本建议

如果你的领导特质是建议型的，该提示适用于你：

帮助他人限制其选择范围。当谈到某一问题时，你要说“要么选A，要么选B”。这种直截了当的表述对你奏效。

如果你的领导特质是联络型的，该提示适用于你：

把你的主意与某位同事或客户的成功关联起来，向他们表

明，你的解决方案将如何提高他／她的影响力和控制力。某些人这样做可能会显得控制欲太强，但你却不会。

如果你的领导特质是创造型的，该提示适用于你：

保持沉默，足够长时间的沉默，让对方感到不舒服。然后，他就会打破沉默，说出一些反映自己优势和抱负的信息。

无限领导力

陈旧的领导力培养模型过于公式化，虽然简单易上手，但混淆了两个事实：不同领导者的“法术”各有千秋，你得心应手的方法对他人并不见效。

这一旧模型还忽视了员工的额外努力，我们知道，当员工觉得自己带给公司的价值受到认可和重视时，不用扬鞭自奋蹄，更加自觉自愿地多投入。根据前文提到的盖洛普的分析，每天都被激发出潜能的员工，出现在高绩效团队中的几率要高38%，在客户满意度评分中排名靠前的几率会增大44%，人员流失率也会降低50%。如果领导们学会了激励员工潜能的方法，后者的敬业度就会提高。最近我们对一家零售公司的高级和普通地区经理开展了一项研究，该公司在采用一项基于特质的领导力培养模式之后的9个月里，员工的敬业度指数平均值上涨25个点。

我们需要一种新模型，这种模型要可考量，还要考虑到每个领导者独特的领导特质和方法；而且，这种模型要足够稳定，能一次性培训几百名领导者，还要足够动态，能适时融入并发送新实践和其他创新方法。

可喜可贺的是，这种模式的原型已经在我们周围四处开花了。每类原型的内容开发者都认识到，他们必须让自己开发的内容具有个体相关性，而实现这一点的最有效路径就是通过你自己的算法来过滤内

容。

当然，这一新模型将很快突破组织局限，这是不可避免的，我们也希望如此。很快，“云”里会出现那么一块空间，它会不断从表现优秀的领导者那里聚拢最佳方法、提示和新实践；它会根据每个人的独特领导力算法对这些信息进行分类；它会把最适合你的方法发送给你；在获知你的反馈后，它会精练自己的智能过滤器。而它，就是你自己的个性化领导力教练，其动力来自于和你最相像的高层领导者。

它不会把你变为理查德·布兰森或沃伦·巴菲特，史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)或谢丽尔·桑德伯格(Sheryl Sandberg)。然而，它会点石成金，把你打造成富有个性的杰出领导者。



马库斯·白金汉 是TMBC公司的创办人，该公司致力于开发基于优势的各种技术和项目。他最新出版的一本书是《脱颖而出》（*StandOut* ），该书由托马斯尼尔森出版社（Thomas Nelson）于2011年出版。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年2月刊。

作者回访

算法模型能教出领导力来吗

本文是HBR编辑总监茱莉娅·柯比对马库斯·白金汉的回访摘要。

茱莉娅·柯比： 每个人喜好不同，服务商提供个性化服务很好理解，但领导者之间差别特别大吗，值得我们去设计个性化的培养方案吗？

马库斯·白金汉： 我们对领导者有两点认识。一是，当我们看到一位领导者时，就能辨识出来。二是，没有一个领导者与别人完全一样。

我们知道，领导力具有独特性，这是量化的结果。当你开始衡量性格的时候就会发现，与领导者和其他职位之间的差异相比，领导力效力之间的差异更为显著。

茱莉娅·柯比： 那么如何做到根据领导者的不同特质制定培养计划？

马库斯·白金汉： 如果你运营一家像柯尔这样的美国大型零售商，做法首先是确定算法。我们碰巧使用了StandOut这个特质评估算法。所以，你首先要做的是，对公司中最好的领导者进行StandOut或其他算法的特质评估。

通过算法，你能了解公司里不同类型的领导者，然后在各个类型中挑选数人。对这些人进行访谈，找出他们的独特领导力：方法、创新点等。这么做，我们称之为“最佳实践发现访谈”。然后，你把最佳实践或者创新收集起来。针对未来领导者、成长期领导者的培养计划，都可以利用该算法。你将每个领导者与前面从类似特质领导者那里收集到的技能和策略相匹配。这样一来，你就完成了筛选和发送。

茱莉娅·柯比：如果我是一位培养期的领导，那么，当接收到这些提示时，我会如何反应？

马库斯·白金汉：以前，你可能会通过一些培训项目获得这些。但是今天，随着智能手机和平板电脑的普及，它们成了一种沟通渠道。通过这样的设备，我能够获得个性化的视频、音频和文本内容。

未来，如果有一部智能手机或者一个平板电脑，我就能得到一个相似的杰出领导者的录像带。他有与我一样的特质，告诉我他正在做的事情。我会把它导入智能手机中，然后与之互动。我当然可以选择删除或者保存这些提示。

通过过滤，我们可以创造一个友好的用户界面，使得人们逐步建立一个知识库——就像你在读书时重点标记的那些地方。你不会记住260页所有内容，但你会记住那些标记。

茱莉娅·柯比：你在文章结尾处提到一旦你建立某一个系统，为特定类型的领导者提供定制化或者私人化的建议，那么你就建立起了一个超越单个公司边界的系统。你能谈谈这个么？以及未来领导力培养方向是什么？

马库斯·白金汉：我认为，在算法时代，领导力发展将超越任何一家公司的范围。由此，人们可成立一个领导力学院，找到数百个风格各异的领导者，通过访谈，掌握他们的策略和方法，汇集他们的管理智慧。然后，把它们放在“云”里，使之成为领导力学习的知识库。

如果建成这么一个库，那么有志成为领导者的人和成长期的领导者都能够找到适合自己的学习内容和榜样。这一定是超越公司边界、集合不同杰出企业领导者的智慧。这就是我对未来领导力发展的一个愿景。它不仅是效率的提高，因为你不会再试图向人们灌输他们不需要的方法；此外它也让人感觉更为真实，这也是我们最终想要从领导者那里得到的东西。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年2月刊。



如果你刚刚从管理者晋升到领导者，我们还推荐您阅读《从契约关系到联盟关系》增刊，这是一本揭秘新时代员工与老板关系的力作，请点击购买kindle版 。



Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论

增刊：管理者晋升手册

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

高级编辑 Senior Editors

李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan

高级编译 Senior Articles Editor

安健 An Jian

新媒体主管编辑 Digital Executive Editor

徐明 Xu Ming

高级撰稿 Senior Writers

王丰 李钊

Wang Feng, Li Zhao

编辑 Copy Editors

李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

王晨 牛文静 康欣叶 刘铮筝

Wang Chen, Niu Wenjing,

Xinye Sydnie Kang, Liu Zhengzheng

撰稿 Writers

熊静如 李茂

Xiong Jingru, Li Mao

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang

图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 恩蓉辉 张燕冬

Cheng Jianguo, En Ronghui, Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

贾建波 Jia Jianbo

总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/Marketing Director

陈冰清 Robin chen

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 李淳 Ye Haihong, Li Chun

高级品牌经理 Senior Branding Managers

赵阁宁 杨志清 Zhao Gening, Yang Zhiqing

市场经理 Marketing Manger

张超 李帅 周圆 陈萌萌 Zhang Chao，Li Shuai，Zhou Yuan, Chen Mengmeng

品牌经理 Branding Managers

王文睿、曲海艇 Wang Wenrui, Qu Haiting

品牌专员 Branding Executive

吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor

康路 Kang Lu

内容编辑 Editors

郭长冬 朱虹 刘楠 Guo Changdong, Zhu Hong, Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 李向东 Ci Qinqiang, Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 初飞 Chu Fei, Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 程爽 Zhang Ziyan, Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

SEEC 財訊 财讯传媒集团出品

PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：管理者晋升手册

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2014
本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00004935-20140903
最后修订：2014年9月3日
编辑：英欢超
制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2014
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论



HR · 功能篇

拉姆·查兰：分拆人力资源部

戴夫·尤里奇：不要分拆

新HR管理破解困局

激活职能部门

分拆人力资源部!?

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：分拆人力资源部！？

《哈佛商业评论》中文版 出品



增刊：分拆人力资源部！？

序：**HR**变革势在必行

分拆人力资源部
不要分拆人力资源部
分拆与否，取决于组织的特性
分拆无用，理解为先
管理者说
新**HR**管理破解困局
激活职能部门

版权页

哈佛商业评论 增刊：分拆人力资源部！？

编辑：万　艳

设计：崔晓晋

序

HR变革势在必行

文丨万艳 《哈佛商业评论》中文版编辑

2014年7月，拉姆·查兰在《哈佛商业评论》上发表了一篇名为《分拆人力资源部！》的文章，在国内引起一片热议。无疑，查兰对于HR与企业业务发展脱节的观点引起极大共鸣，但他提出的分拆人力资源部的做法，却引起异议。为此，我们历时半年，广泛征集了中外管理者的见解，并结合《哈佛商业评论》的学术文章，为大家呈现一个立体的剖析。

在别册开篇，我们用查兰的这篇短文，让大家重温一遍他的观点。在查兰看来，企业家正在对HR人员倍感失望，因为他们无法凭借技能，将员工与业务数据联系起来，从而找出企业的优势和劣势，令员工与其职位相匹配，并为企业战略提供人才方面的建议。为此，查兰提出，人力资源部应该一分为二，一部分主要管理薪酬和福利，向CFO汇报；一部分负责关注提高员工的业务能力，直接向CEO汇报。

对此，管理大师戴夫·尤里奇第一时间对查兰的文章做出回应，称人力资源部不该拆。尤里奇认为，最有效的办法是重新定义HR战略（由外而内），重新界定HR产出（人才、领导力和组织能力），重新设计组织结构，创造人力资源实践（员工、绩效、信息和工作），更新HR专业人士的胜任力标准，围绕决策开展分析。随后，前宝洁公司CHRO、现任美国人力资源学会会长理查德·安东尼、德勤副主席和管理合伙人凯茜·本克、联想控股人力资源部总经理高强、万科集团

CHRO陈玮也都对查兰的观点提出了自己的看法。

由于联想控股旗下拥有十几家成员公司，每家公司在HR的做法上都大不相同。因此，在高强看来，企业应根据自身特性，或单独设立一个HR部门，或将HR融入具体的业务部门之中。而陈玮则认为，问题的本质在于CEO与CHRO之间缺乏信任与沟通。如果双方能够多理解和体谅对方，并就公司战略和业务等问题进行面对面沟通，就能事半功倍。

和从事HR工作的管理者相比，咨询公司和商学院教授提供了第三方的角度。怡安翰威特咨询公司全球合伙人迈克尔·麦高德及该公司中国区首席知识官、人力资源有效性首席顾问李晓红在《新HR管理破解困局 》一文中提出，HR应肩负四大使命——人力成本研发、人才引擎、驱动高绩效和组织管家。为此，企业需要向供应链部门学习，能够驱动价值的产出和流程，即持续供应合格人才、建立高绩效员工队伍、提升领导者和关键人才的能力，建立令人向往的雇佣关系，以及实现业务重组活动的投资回报率。

及至《激活职能部门 》一文时，瑞士圣加伦大学研究员斯文·库尼什以及该校教授君特·穆勒 - 史蒂文斯等将HR置入大背景下，探讨整个职能部门的问题与改进的方法。在库尼什等人看来，HR、IT、财务等职能部门集体存在与业务脱节的问题。职能部门有自己的生命周期，它们需要依据自己的周期，扮演好自己的角色。早期，管理者应限制职能部门规模，先向公司少数部门证明自身价值；之后，管理者应明确其业务价值，并与直线管理者加强合作……

总之，不同的企业，因业务成熟度和目标不同，对HR设置各不相同。但总的要求都只有一点，就是要与业务需求相匹配。或许分拆人力资源部未必适用于每一家公司，但改革早已势在必行！

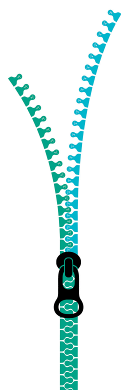
It's Time to Split HR

分拆人力资源部！

拉姆·查兰（Ram Charan）

万艳｜译　李茂｜校

时青靖｜编辑



是时候跟人力资源部说再见了。我指的不是撤销人力资源部门执行的任务，而是人力资源部本身。

我与全球那些对HR人员感到失望的CEO们交谈过。他们希望手下的首席人力资源官能像首席财务官那样，成为很好的董事会成员和值得信赖的合伙人，并凭借他们的技能，将员工和业务数据联系起来，从而找出企业的优势和劣势、令员工与其职位相匹配，并为企业战略提供人才方面的建议。

然而，很少有首席人力资源官能担此重任。他们多数是以流程为导向的通才，熟知人员福利、薪酬和劳工关系，专注于参与、授权和管理文化等内部事物。但他们没能将人力资源与真正的商业需求结合起来，不了解关键决策是如何制定的，分析不出员工或整个组织为何没能达成企业的业绩目标。

那些表现出色的首席人力资源官具有一些共通的杰出品质：他们曾在销售、服务、制造或财务等部门工作过。通用电气著名的前首席人力资源官比尔·康纳狄（Bill Conaty）在进入人力资源部门之前曾是一名工厂经理。康纳狄在关键职位的选拔和接班人规划上起到了举足

轻重的作用，并与CEO杰克·韦尔奇并肩推动企业的全面变革。达信（Marsh）公司的首席人力资源官玛丽·安妮·埃利奥特（Mary Anne Elliott）除HR领域外，也曾在其他岗位担任过管理者。她正努力将具备商业经验的人士吸纳进人力资源部门。桑特普特·米斯拉（Santrupt Misra）1996年离开印度联合利华公司，加入埃迪亚贝拉集团（Aditya Birla Group），主管一项价值达20亿美元的业务，并担任这个市值450亿美元集团的人力资源负责人。

这些人促使我想到了解决办法。方法虽然激进，但基于实践。我的方案是减少首席人力资源官职位，将人力资源部门一分为二。一部分可以称之为行政人力资源（HR-A），主要管理薪酬和福利，向CFO汇报。这样，CFO便能将薪酬视为吸引人才的重要条件，而不是主要成本。另一部分称为领导力与组织人力资源（HR-LO），主要关注提高员工的业务能力，直接向CEO汇报。

HR-LO负责人由运营或财务部门非常有潜能的人担当，他或她既有专业知识，又具备人际交往能力，令其能将二者融会贯通。HR-LO负责人应分辨并培养人才，评估企业的内部工作，将社交网络与财务表现相结合。同时，他们还应从业务部门吸纳人才到HR-LO部门。几年后，这些负责人能够平级调动到其他部门，或在现有部门晋升。无论选择哪条路，他们都能继续升职，因此他们在HR-LO的经历将会成为个人能力拓展的一部分，而不是玩票性质。

这个方案还只是个简单的提纲，估计它会招致大量反对。但HR的问题真实存在，无论采用哪种方法，HR人员需要具备商业敏感度，帮助企业实现最佳业绩表现。



拉姆·查兰是全球知名管理咨询师、演讲者，也是15本书的作者。他最近出版的著作是《*Global Tilt*》（Crown Business出版社，2013年出版）。

本文原载于《哈佛商业评论》2014年7月刊。

不要分拆人力资源部！

戴夫·尤里奇（Dave Ulrich）| 文
徐明 | 编辑

拉姆·查兰最近的文章《分拆人力资源部！》掀起了轩然大波。他认为，极少有CHRO可以在辅佐CEO和管理组织内部事务时，扮演重要角色。他认为，绝大多数的CHRO不能“将人力资源与真正的商业需求结合起来，不了解关键决策是如何制定的，分析不出员工或整个组织为何没能达成企业的业绩目标。”

虽然我非常尊重查兰先生，但我相信，在不分拆人力资源部的情况下，CHRO也可以做得更好。

近年来，查兰先生的研究重点一直倾向于组织和人才，他撰写了诸多关于战略执行、领导力特性及提升渠道、人才管理、变革、绩效管理等话题的书籍。我相信，查兰先生的观点也反映了商业领袖们的持续关注点：通过塑造组织能力来赢得竞争。CEO们开始认识到，在获取商业机会时，技术、运营、财务资源、甚至战略定位等因素，已经和组织能力越来越紧密相连、难分彼此。当CEO们希望取得更好的业绩时，他们往往寻求专业的建议，以打造有竞争力的组织——这正是HR可以大施拳脚的地方。查兰先生的文章恰恰证实了，HR在建立组织的可持续竞争优势方面具有重大价值。

现实中，人们对于HR专业人士的期望的确越来越高。但查兰先

生有意无意间抨击了整个HR群体（“是时候跟HR部门说再见了”）。这有些简单粗暴，显然也不公平。

我认为，在人力资源（或财务、IT等）专业领域，有一种“20-60-20法则”，即，有20%的人表现卓越，为组织贡献了很多，有20%的人陷入僵化的思维模式，无法为组织做出贡献，剩下60%的人居于中间。批评末位20%的人当然可以，但不宜以偏概全。我不主张将焦点放在首尾各20%的人身上。顶尖的20%员工，他们已经很优秀，不再需要帮助，他们理应成为其他人的榜样。末位的20%员工，他们也不会“领教”你的帮助。而中间的60%正在努力学习如何来驱动组织的发展，有时他们确实是因为自身能力不足，但我发现很多时候是因为高层领导不懂得HR的价值。因此，我主张教会这60%的员工如何创造价值，比如，如何在非常困难的情况下工作，或者如何与不支持自己工作的领导共事。

作为辅佐业务、传递价值的HR专业人士，不应当只谈论人才话题。顶尖的20%的HR管理者关注着三个方面：人才、领导力和组织能力，这些也正是60%的HR管理者应该提升的部分：

- 人才：HR应当为组织培养有能力、有意愿、能做出贡献的人才；
- 领导力：HR应当确保各级领导者都能够具备正确的思维和行动方式，为员工、客户、投资者和社区创造可持续的市场价值。
- 组织能力：识别和打造能够驱动公司赢得竞争的组织能力（有时也被称为文化、制度、流程、资源等等）。这些能力因公司战略而异，可能包括：服务、信息（预测分析）、创新、协作、风险管理、效率、变革（适应性、灵活性）、文化转变、学习、战略聚焦等。

拉姆·查兰的“人力资源部分拆”方案

拉姆·查兰认为，HR人员应具备商业敏感度，将员工和业务数据联系起来，从而找出企业的优势和劣势、令员工与其职位相匹配，并

为企业战略提供人才方面的建议。因此，拉姆·查兰主张减少首席人力资源官职位，将人力资源部门一分为二。

	拆分后结构	汇报对象	主要职责	预期目标
人力资源部	行政人力资源（HR-A）	CFO	管理薪酬和福利	将薪酬视为吸引人才的重要条件，而不是主要成本
	领导力与组织人力资源（HR-LO）	CEO	辨识并培养人才，评估企业的内部工作，将社交网络与财务表现相结合；从业务部门吸纳人才到HR-LO部门。	培养出的人才能够平级调动到其他部门，或在现有部门晋升，为企业发展提供兼具专业知识和人际交往能力的储备人才。

双击可看大图

我坚信，打造优秀的人才队伍、领导力和组织能力，需要一个由外而内（而不是由内而外）的视角。在人才管理方面，这意味着要招聘客户青睐的人才，而不仅仅只是做一个雇主；在领导力发展方面，这意味着高效的领导力，是由企业对客户的品牌承诺以及投资者的无形资产所决定的。这些组织能力将由公司在关键顾客心目中的形象决定。正如我之前指出的，这种由外而内的视角，对现有的战略人力资源思维是一种补充。

查兰的建议假定HR只能在“人才”领域做出贡献，这实际上限制了人力资源可以和应该创造价值的空间。当HR能够在人才、领导力和组织能力方面为高层领导提供洞见时，他们就在创造巨大的价值。我认为与业务出身的HR相比，科班出身的HR能够在以上三个方面做得更好。这是我与查兰先生观点不同的地方。

查兰的分拆建议会产生两个问题。首先，它试图用一个简单的结构调整，来解决人力资源管理为业务创造价值的根本性挑战。我有些惊讶，查兰先生一向以提供完整的战略性建议著称，怎么会将人力资源的挑战简化为一个治理问题。如果要提升人力资源管理的有效性，需要对以下问题进行更严肃的审视：HR如何创造价值，如何培养HR

专业人士；如何重新构建整个HR体系。

其次，在HR治理方面，将其一分为二的建议显然有失偏颇。HR部门的结构应当与业务架构紧密结合。一个聚焦性的业务，既不能采用分割式的HR结构，也不能是纯粹的控股公司形式。在多元化的组织中，HR部门应当像一个专业服务公司一样运行。这种方法兼顾了集中（效率、规模经济）和分散（有效性、本地响应）的好处。事实上，许多大型组织已经将人力资源职能分为三个部分：嵌入式工作的人力资源通才（the embedded HR generalists），与业务部门高管共同解决人才、领导力和组织能力议题；专家中心（centers of expertise）提供专业领域系统的分析和建议；共享服务中心（service center）处理事务性工作。如同财务与会计、市场与销售一样，这三个部分都在HR职能下，有效协同工作。

我提出了一套完整的方法来帮助中间的60%。这包括重新定义HR战略（由外而内），重新界定HR产出（人才、领导力和组织能力），重新设计组织结构，创新人力资源实践（员工、绩效、信息和工作），更新HR专业人士的胜任力标准，围绕决策开展分析而不陷于无谓的数据信息当中。

推动一个专业职能领域的进步并不容易。顶尖的20%员工并不能完全分享自己的经验，最末位的20%员工则受到了太多的关注，中间60%的员工，如果被无意中伤，就会感到受挫和气馁，因此，我们可以为他们做得更好。



戴夫·尤里奇是密歇根大学罗斯商学院伦西斯·利克特（Rensis Likert）教席教授、RBL集团合伙人。他致力于研究如何使组织通过人力资源建立快速发展、学习、协作、责任、智能和领导力等方面的能力，并在此领域享有盛誉。

本文原载于《哈佛商业评论》2014年10月刊。

分拆人力资源部！？

分拆与否，取决于组织的特性

高强｜文

最近，拉姆·查兰在《哈佛商业评论》上发表了一篇题为《分拆人力资源部！》的文章，瞬间引发了包括戴夫·尤里奇在内的HR圈中顶级高手的论战，在国内也引起了广泛的讨论。企业里，似乎从没有一个职能部门像人力资源部这样不受人待见，隔三差五就遭人非议一番，极端者甚至扬言要将之炸掉。人力资源部究竟怎么了？

拆是为了连

拉姆·查兰曾在企业管理领域建构过多个严谨的理论体系，可谓声誉卓著。这次的短文，并非基于严谨的学术论证，只是一个看似信手拈来的建议，甚至还带有一点吐槽的味道。长期以来，不管是理论界还是企业界，对于HR应围绕业务体现价值这一点，似乎并没有太大的分歧。拉姆·查兰通过挑起应否拆分HR职能的讨论，只是再一次强调了HR需要聚焦于最能支持战略业务的关键点，这个关键点在他看来，便是领导力和组织与人才发展。

如果将企业经营看作是战略与执行不断互动前行的过程，那么，HR工作的核心作用是一个“连”字。人力资源工作的本质是在经营人，通过人的合理配置和作用发挥，使战略目标和达成结果之间形成有效

连接，构成完整的管理闭环。

拉姆·查兰提出要拆分人力资源部，是为了突出人力资源与战略业务之间连接的关键点，提醒大家什么才是人力资源工作的核心要义；而反对者们认为人力资源是个系统工程，和战略业务之间必须有体系化的周密连接才更有效用。一方是为了突出重点，一方强调系统思维，一场波及甚广的讨论，其实都是在思考HR应如何更好地连接战略业务，只是各自选取了不同的角度而已。

几乎所有人都认同人力资源职能的价值与架构，是要围绕战略和业务为出发点的。而有意思的是，在这一场讨论中，似乎并无人触及到某个具体的公司及其战略和业务特点。而离开具体的战略和业务来谈论HR应该如何发挥作用，不免有些抽象。

因公司制宜

HR职能的架构，取决于企业战略业务需求，也与行业特点和成长阶段有关，甚至取决于CEO对HR重要性的认识程度。因此，拉姆·查兰的建议到底有没有可参考性，需要具体问题具体分析。

作为一家多元化的投资控股公司，联想控股及其成员企业所处行业差异较大、发展阶段各不相同，为解读不同业务形态下的HR职能架构提供了难得的样本。

大多数国际化公司的人力资源部如今采用了戴夫·尤里奇创立的经典三角形架构，联想控股旗下的LENOVO也不例外。位居《财富》世界500强第286位的LENOVO，人力资源职能分为三个部分：直接为业务服务的人力资源业务合作伙伴、进行人力资源研究和政策支持的专业知识中心，以及处理行政事务性工作的共享服务中心。在这种三角架构下，人力资源部不再按传统的选用育留分为若干专业职能模块，而是真正围绕战略业务成为一个运营中心。共享服务中心的一些行政事务性工作，大量采用了服务外包的做法，以利于企业集中资源和精

力做好战略性工作。以此来看，戴夫·尤里奇与拉姆·查兰在分拆职能以抓好重点工作方面，思路是相通的。

联想系企业里，还有至今未设人力资源部的。如君联资本，它是一家组织高度扁平、人员不到百人的风险投资公司，由合伙人直接组成人力资源委员会，决策公司人力资源战略和政策制度，人力资源的执行性工作只由一名专职人员承担；再如融科智地，是一家有若干区域子公司、人数超过千人的房地产公司，公司将人力资源职能整合在企划办里，企划办是公司决策参谋部门，除人力资源外，还负责公司战略研究、业务创新等核心工作，由副总裁兼任部门负责人，直接向CEO汇报。这两家公司虽然没有人力资源部，但人力资源工作更加贴近公司决策端，与战略和业务的关系也更为紧密。

当下中国大量的创业企业百舸争流，它们对人力资源的重视和认识程度还处于逐步发展完善阶段，因此，不少公司的人力资源体系还属于在建工程，如何从拆分的角度去思考建设的重点，拉姆·查兰的建议不失为一种适时的提醒。

相互融合

戴夫·尤里奇近年来极力倡导“由外而内”（Outside in）的人力资源理念，主要是强调人力资源的价值要从客户视角来评价，业务是人力资源工作的出发点。

移动互联网给商业世界带来的深刻影响也许才刚刚开始，新的业务模式已催生组织形态出现若干变化，一个重要的方向就是化解传统的组织边界，缩短一切内部职能与市场和客户的距离，使传统科层制企业“由外而内”层层传导的机制，进一步减少滞后效应和过程损耗。

那么，人力资源职能又将如何定位？当我们还在谈论人力资源如何服务于业务时，其实是默认了一个边界的存在，那就是人力资源和业务各自职能的边界。也许，随着“由外而内”的进一步深入，这一边

界将日益模糊。

在中国，联想控股和复星国际是业务模式最为相像的两家投资控股公司，在将人力资源工作渗透进业务的过程中，有两种不同的尝试：在联想控股，战略投资部是从事核心资产投资和投资后管理的重要业务部门，该部门内设了人力资源顾问团队，相当于内部的咨询公司，从投资时对目标企业的尽职调查，到投资后为成员企业提供人力资源增值服务，人力资源工作已然成为业务的一部分；同为投资控股公司的复星国际，也有一个战略投资部，却设在人力资源部之下，主要任务是从企业外部引进团队，从而快速构建新的业务平台。这两种做法虽有不同，但都是你中有我，我中有你，人力资源工作和业务完全融为一体。

在企业管理领域，沉淀了很多大师的经典理论，也素来不乏企业的创新做法。关于人力资源工作有没有起到应有作用的讨论绵延不断，似乎是在印证做好人力工作有多么复杂。恐怕没有一剂良方能治好所有病症，因为具体问题各不相同。并且，商业环境和业务模式的创新永不停歇，将不断促动人力资源理念和模式的相应变化。



高强是联想控股人力资源部总经理兼联想管理学院执行院长。

分拆人力资源部！？

分拆无用，理解为先

陈玮｜文

全球著名的管理大师拉姆·查兰在《哈佛商业评论》上发表了一篇文章，提出应该拆分人力资源部，并减少首席人力资源官的位置，因为人力资源负责人和人力资源部门跟不上战略与业务发展的需要。

查兰的依据主要来自于与CEO的交流和他的观察，似乎缺乏实证研究的支持。但拉姆·查兰并非人微言轻之辈，因此他的主张马上一石激起千层浪：前宝洁公司CHRO、现任美国人力资源学会会长理查德·安东尼、著名人力资源咨询公司Bersin的创始人乔希·贝辛（Josh Bersin）以及全球人力资源管理领域的大师级人物戴夫·尤里奇等纷纷发出声音，对拉姆·查兰的观点提出相当激烈的批评和挑战。

但是这些批评和挑战似乎也显得苍白无力，很多企业领导人凭直觉就认为拉姆·查兰对HR的这种指责是有道理的，很多领导者确实认为HR跟不上战略和业务发展的需要。

HR面临前所未有的挑战

在中国，对HR部门及其负责人的批评也由来已久。不少企业的CEO或业务领导者常常对HR公开或私下里提出抱怨、表示不满。说到底，财务和HR领导者这种幕僚饭并不好吃！

企业面临的内外环境变化对企业提出了巨大挑战，我们确实已经进入了VUCA时代，即极度波动、高度不确定、日益复杂、相当模糊的时代。企业原来的奶酪正在被各类顽强的竞争者蚕食、旧的商业模式日益丧失吸引力、新的竞争能力还没有建立起来。新的奶酪在哪里？那些本来做得很好的企业为什么说垮就垮了？管控模式和组织架构如何随需因变、持续进化、保持敏捷？怎样调动价值观日益多元化的劳动力大军的积极性，赢得他们的信心、承诺甚至忠诚？CEO面对这些挑战，既需要独立思考、积极探索，又需要得到启发和建言，这就对CEO身边的高级幕僚人员提出了前所未有的挑战。

究竟有多少幕僚人员能够对外读懂纷繁复杂的世界，并提出关于业务的真知灼见；对内能够洞悉CEO深不可测的内心，并在自己的专业领域，如财务、HR等领域拥有出众的造诣，从而成为CEO最信赖的军师？

由此看来，不是财务或HR等幕僚人员不争气，而是这个世界变化快，因而CEO的要求也变得太快太不可测，使得HR和财务这种幕僚岗位几乎成为难以实现的使命！老实说，不是人精中的人精，还确实难以接得住CEO的招。但话又说回来，如果真的本事这么大，又有多少人甘愿鞍前马后地充当幕僚，而不去做手握重兵、可以天天施展“淫威”的业务头领呢？

当然人各有志，不是所有人都有能力或意愿做刘邦或韩信，也有学富五车、才高八斗之人甘愿当张良和萧何这样的辅佐性角色。对于CEO来说，第一是到哪里去寻找“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”和“镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道”的张良和萧何之辈？即使找到了又如何能够“君臣”相依、收放自如、各得其所呢？

根据我多年来担任管理顾问的观察和实践，我认为要真正发挥HR的战略贡献，最重要的是找到出众的HR领军人才并发挥他们的战略作用！而要做到这一点，CEO和HR负责人需要一起努力，以实现最佳配合。

CEO要体恤HR部门、重视人才

首先，CEO需要认识到，人的问题其实就是业务的问题；业务的问题，最后归根结底还是人的问题。人和组织的问题不理顺，业务也不可能搞好。这是最近几年，全球众多CEO的共识。最近几年在多个研究和调查中，全球大批CEO认识到人的问题已经成为第一位的业务挑战和重点。星巴客的创始人兼CEO霍华德·舒尔茨说：“我对人力资源专业拥有强烈的信念，我认为这一专业得到的投资最少。营销、制造，所有这些都重要。但人力资源的负责人常常没有地位，这就大错特错了！”

但应该说，并不是每一个CEO都能从内心深处认识到这一点。

领导者应尽量挑选具有相当战略思维能力、能够洞察组织与人心、愿意在HR专业领域持续学习提高、具有很好的业务经验、但不一定擅长或有兴趣带兵打仗冲锋陷阵的人担当HR的负责人；寻找那些甘当幕僚、辅佐团队、权力欲不高的人来担任HR的负责人。

CEO把提升HR团队和体系的素质看成是自己的责任。CEO需要认识到，HR等幕僚团队的能力和体系行不行，最终责任人是CEO，最终受益者或受害者也是CEO。即使对目前的HR团队不满意，也需要拿出抓业务的决心和劲头来抓HR的团队素质和竞争力。他需要通过为HR团队树立信心、调整策略、选对HR领军人才等方式，逐渐提升HR团队和体系的战斗力。一个好的CEO,也应该是HR等幕僚团队的最佳教练、坚强后盾和啦啦队。否则领导越不重视、越抱怨，HR团队也会越来越自暴自弃，失去信心，好的人才也越不想加入或留在HR团队中打拼，这样一定会造成恶性循环，最终影响企业的能力建设、文化塑造和士气提升。

CEO需要在人才管理方面以身作则、成为榜样。在中国，不少CEO常常喜欢凭直觉来处理人与组织的问题，并没有下功夫去研究HR

领域的专业知识和最佳实践。相对来说，CEO在财务方面的知识大大超过HR领域的专业知识。这一现状也限制了CEO对HR问题的认识和关注。

CEO需要投入更多的时间和精力来研究和实践HR的专业体系，同时在吸引、保留、激励和培养人才方面以身作则，成为大家的榜样。谷歌是极其成功的公司。谷歌的创始人和CEO认为，“没有什么比人才招聘的质量这件事更重要！”他们仔细研究如何做好人才招聘工作，并对招聘工作进行了大量的创新，使人才招聘的标准、方法和流程都具有浓厚的谷歌特色。同时，创始人和最高领导也亲力亲为，花费大量时间用于招聘上。在相当长的时间内，谷歌不仅用委员会的方式来决定招聘人选，而且其创始人还要审核每一份聘书。谷歌的创始人认为，我们也许无法控制谷歌的员工每天在做什么，但可以控制招聘怎样的员工加入谷歌。

HR负责人要提升专业性、理解CEO

首先，HR负责人需要在HR领域培养并具备令人信服的判断力。例如在如何宣贯战略、如何塑造文化、如何根据战略调整管控模式和组织架构、是否应该提拔或引进某位高管等方面，向CEO提供自己的判断和建议。一个HR领域的负责人也许在业务领域比不过其他业务领导人，但在HR领域的专业性和判断力方面，却应该胜人一筹。

其次，HR领导人需要尽可能理解CEO的处境和心境，并展现出更多的同理心。没人能够真正理解处于高位的CEO的处境，CEO所面临的挑战和体验到的压力常常是难以言传的。特别是处于VUCA时代，CEO面临着极大的压力与挑战，需要具有坚强意志的超人来担任。但意志再坚强，也需要理解和关心。HR负责人更需要给予CEO理解和关心，并推动高层团队展现这种同理心。这种心理能量能使CEO这一岗位和这段旅途变得更加温暖和有趣。

在CEO的战略痛点上，HR负责人要积极响应，努力跟上。每个CEO在不同时期总会有战略痛点，例如重大的战略收购、或重大的组织变革、也可能是挥泪斩马谡。在这些战略痛点上的积极响应和努力跟进，并不是对CEO的一味奉迎，而更多是收集关键信息，提供独特视角，有时甚至需要犯颜直谏，使得CEO能冷静做出明智的判断和决定。

HR负责人最好也能够成为设计能手，可以配合CEO在变革过程中设计或指导设计流程、方法和体系。例如设计或指导设计战略沟通与实施方案、组织架构、岗位体系、薪酬绩效管理体系、组织变革路径、干部培养的计划和流程等。组织随业务的变化而变化，人力资源系统需要很快响应业务发展的需要，随时设计出新体系。

帮助CEO了解民心民意，直面现实、更接地气，也是HR负责人的重要责任。再亲民的CEO也无法全部听到来自普通员工的真正呼声，但得人心者得天下，HR负责人需要设计系统性的方法，持续地了解员工诉求，并通过对这些诉求的分析，适时推出相关的举措、政策，以提升员工士气、增加员工承诺度。同时也要帮助CEO与员工沟通，使员工更好地理解企业的战略背景和重要举措的出发点。

HR负责人的另一个重要责任是帮助CEO建设高层团队，即领导班子。领导班子通常由一群经验丰富、聪明能干的资深高管组成。但一堆明星球员并不一定能保证产生明星球队，真正高效的领导班子需要建设和打造。研究证明，一流的CEO并不一定是一流的“班长”，他们不一定具备建设高效领导班子的关键技能。因此HR的负责人应该下功夫辅佐CEO建设高效领导团队。HR负责人可以帮助CEO和领导班子成员更好地了解团队的长处与短处，明确行为规范，通过建立学习机制实现共同成长的目标等等。

打造一支强大的HR团队是HR负责人当仁不让的责任。HR负责人需要在组织内外吸引高素质人才加入HR团队，并鼓舞他们持续提升相关技能和素质，不断创新HR管理的新方法、新实践，并在实战中

锻炼队伍，以打造一支能干、正直、高效、创新、勤勉的人力资源管理团队。

几乎无人能完全驾驭以上任务，你也无需因为差距太大而感到沮丧。重要的是，你要从已有的基础开始，扬长补短、紧抓重点、持续进化。那么CEO和HR负责人可以共同做些什么呢？

1、明确期望：CEO和HR负责人需要认真坐下来，互相明确期望。特别是CEO要让HR负责人清楚理解自己的期望。这一期望反映了CEO对企业战略背景以及HR体系及其负责人的优缺点的理解。HR负责人也需要向CEO明确自己需要的资源、支持与帮助。

2、紧抓重点：CEO和HR负责人还需要对某一特定时间段内的HR的重点举措和项目达成共识，并建立机制对这些重要举措的落实情况保持沟通。事情是永远做不完的，但如果能够时刻紧抓重点，持之以恒就必有效果。

3、持续进化：CEO、高层团队和HR负责人需要定期回顾HR体系对于组织的战略贡献，定期回顾组织的能力和活力，以发现需要强化及创新的领域。

综上所述，要想发挥HR体系的战略作用，首先要从寻找合适的HR领军人物开始，然后要求CEO和HR负责人共同努力，逐渐打磨出一套恰当的道和术。在这里，没有捷径可走！



陈玮是万科集团执行副总裁兼首席人力资源官。宝洁公司全国人力资源学院负责人

管理者说

CEO与CHRO之间的摩擦似乎不太像是组织设计的问题，而更像是人选问题。如果CHRO选对人，公司能达成文中提及的那些效果，那么，就不必分拆人力资源部，让CFO承担本不属于他们工作范畴的职责。

——蒂姆·鲍登

Management Concepts公司专业服务、

领导力和管理部门负责人

或许是时候整顿HR了，令其专注于能够配合战略项目的人才建设。但是别将薪酬项目独立出去。HR领导者的确必须要将大量时间用于基础工作上，但我们大多也正在向培养人才的方向转变。薪酬与合适的人才之间存在重要关联。尽管作者可能认为CFO已经能够看到薪酬与福利对人才驱动的效果，而不是把这些当作成本看待，但作者的想法并不实际。薪酬与福利设计是员工价值所在及其个人品牌的核心。

——利比·萨廷

万宝盛华董事会成员

CEO在HR上的困扰并非一成不变。作者指出的那些问题同样存在于金融、IT和营销部门。其他部门的负责人并不一定就比现在的HR领导者做得好。当前的HR也不一定就没做太多配合运营的人才培养工

作。

——乔恩·杨格

The RBL集团荣誉合伙人、

密歇根大学罗斯商学院与印度商学院客座教授

企业的每个部门都存在战略型和事务型工作。单独讨论一个部门的分拆起不了作用，因为文章过于强调HR的事务属性，显得作者有些短视。许多公司都会控制开支，但它们并不会在战略型财务计划上压缩成本。然而我们不会说："是时候分拆财务部了！"何以分拆HR的说法就能让人接受？

——戴里克·米克尔

Eddie Bauer公司薪酬经理

我认同HR经理必须帮助CEO达成公司战略这一说法，但我不认为多数公司没在做这件事。大多数HR领导者致力于找到公司发展所需的员工技能，注意人才培养，进行组织设计来促进企业目标的实现，塑造灵活、懂得回应的企业文化，以及引领变革。

所有12家财富100强的CEO均参加过关于分拆HR新方式的培训，然而这一方式并不可行。HR领导者必须全方位履行HR职责，以便推动公司获得最佳成果。

——理查德·安东尼

前宝洁公司CHRO、现任美国人力资源学会会长

当CEO们再次关注增长之后，许多人会发现组织的人才需求与CHRO满足这一需求的能力之间，差距越来越大。CHRO若想取得成功，需要具备更多的、多样化的经验和技能。

然而，正如CFO们所经历过的，解决方案也在CHRO和他们的团队当中。正如财务管理变得越来越成熟一样，人才管理也将如此。CHRO可以直面这一挑战——他们也必须面对，否则其他人将会插

手，取而代之。

——凯茜·本克

德勤副主席和管理合伙人

从可以控制的内因来看，人力资源从业者能力的继续提升，将会有助于淡化关于人力资源职能的相关争论。

从不能控制的外因来看，HR部门本身在设立之初便存在着四大矛盾，即企业方与员工方之间“职格分裂”的立场矛盾、自身期待与外部期待不匹配的矛盾、理论定位与实践定位错位的矛盾，以及自身短期发展和长期发展失调的矛盾。

这些矛盾也决定了人力资源部门会常态性地成为“替罪羊”，成为各方发泄和指责的最佳对象。

——刘松博

中国人民大学劳动人事学院副教授

企业实践的进化尤为缓慢，将HR策略与业务目标紧密关联一直是个巨大的挑战。因此，尽管在解决方案上有分歧，但绝大多数反对者都赞成拉姆·查兰在文章中的论述。如果HR将工作聚焦于人才、领导力等领域，自身的影响力将提升至现在的4倍。HR应当扮演“人才管理顾问”的角色。

——康志军

深圳赛普咨询高级合伙人

我认真对比了在人才管理实践方面做得卓越和一般的公司，他们在人才获取、公司业绩以及组织架构上，有一个根本的差异：“人才管理最佳实践的公司，均特设了独立的人才管理部门”。这也使我坚信：人力资源部最终会被分化成两个部门。

人才管理的主角是管理者，而非HR。HR需要确保业务管理者能够掌握潜力评估、能力评估、并在实际工作中，通过一些必要的反馈

技术、教练技术去培养并发展后备人才。

——纪伟国

北森联合创始人

这个问题不在于人力资源部的结构，而在于理念和技术。理念是过去一直崇尚以“中心化”运作的企业组织形式，企业总习惯于自上而下制定政策、发号施令，公司层级越多，决策者离实际受政策影响最大的基层员工就越远，这并不是依靠对业界的洞察和若干模型可以解决的，因为这些东西无法回答“究竟什么是最适合我们公司的”这个问题。但与其说中心化是理念问题，不如说是技术问题，因为过去技术手段不够，决策层无法处理过于复杂的事务，只能进行简化，凭借自己所掌握的信息、业界的洞察和模型发号施令，而且对这些政策、制度的实施效果缺乏跟进（也无法跟进）。

——刘东畅

人才管理领域专家

分拆人力资源部！？

从事务性工作转向产出业务价值

新HR管理破解困局

迈克尔·麦高德（Michael MacLeod）| 文

李晓红（Sharon Li）| 编译　李全伟 | 编辑

长久以来，展现业务价值始终是人力资源管理面临的困局和挑战。面对复杂多变的新形势，企业需要新一代人力资源管理应对挑战，破解困局。新一代人力资源管理不再聚焦HR做什么，而是关注HR的产出，它将注意力从孤立的职能性解决方案转移到对业务更有价值的全面人力资本解决方案上。

在移动互联和全球化时代，劳动力比以往任何时代更有流动性、更加虚拟、更加多样化、更加稀缺、更加关注体验。怡安翰威特2013年中国区调研发现，企业普遍认为人员问题、产品/服务创新和市场因素是企业面临的主要挑战，其中人员问题是首要挑战。在新形势下，企业对解决组织、领导力、人才、激励和文化问题的需求变得越来越强烈。然而，展现业务价值始终是HR面临的困局。公司领导以及HR领导们都在问着同一个问题：如何破解人力资源困局？新一代人力资源管理为HR的角色提供了一个新的视角，它不再聚焦于HR做

什么，而是更加关注HR的产出。

新一代人力资源管理将注意力从孤立的职能性解决方案转移到对业务更有价值的全面人力资本解决方案（例如改善人才供应、提高员工绩效或确保业务有能力交付战略）。与传统的人力资源管理不同，新一代人力资源管理需要HR部门聚焦外部，关注业务战略、客户和投资者。简单说，HR必须学会从业务的角度思考问题：未来三到五年之内，公司将走向何方？客户和投资者对业务的期望是什么？达成这些目标对人才和组织的要求是什么？公司如何更好地管理资源，以改善财务绩效？

新一代人力资源管理需要管理者，特别是HR专业人员转变心态。它要求HR专业人员承担更多的职责，更多从业务结果的角度看待问题，这对今天的人力资源管理既是挑战，又是机会。因此，新一代人力资源管理代表了HR的未来，代表了对人力资源困局的解救。（见后文《新旧人力资源管理的区别》 ）

一些领先公司的HR部门，例如美国运通、第一资本、通用电气、IBM、思科、宝洁等公司都重新关注HR的思考方式和运作方式，强调业务结果。为了保证对业务战略的准确执行，他们非常重视人才管理。他们专注于对客户、投资者的价值主张及组织能力的一致性。他们还特别注意运用员工队伍的知识和创造力。这些公司的HR不仅证明了HR的价值，还提升了业务的价值。这些实践证明HR正在向新一代人力资源管理迈进。

新旧人力资源管理的区别

传统人力资源管理	新一代人力资源管理
关注HR做什么	关注HR的产出
割裂、孤立的职能型解决方案	整合、全面的人力资本解决方案
聚焦内部	聚焦外部
从HR部门的角度看待问题	从业务结果的角度看待问题

（ 返回阅读原文 ）

新一代人力资源管理

为了确定HR未来的走向，以及HR专业人士未来应该做什么，怡安翰威特咨询公司对未来的人力资源管理进行了研究，包括人力资源能力、架构、战略和价值主张。怡安翰威特访谈了50多位知名学者和HR高管，包括：沃顿商学院的管理专家彼得·卡佩里（Peter Capelli）、美国南加州大学组织有效性中心的主任埃德·劳勒（Ed Lawler）、斯坦福大学的杰弗里·普费弗（Jeff Pfeffer）、密歇根大学的戴维·尤里奇（Dave Ulrich）等。我们还访谈了HR变革领路人，例如：美国运通的凯文·考克斯（Kevin Cox），曾经在家得宝工作的丹尼斯·多诺万（Dennis Donovan），IBM的兰迪·麦克唐纳（Randy MacDonald），星巴克的戴维·皮斯（Dave Pace）和第一资本的马特·斯凯勒（Matt Schulyer）。

为了识别未来人力资源管理的关键主题，我们就当前全球市场的人才状态、人力资源面临的关键挑战、业务主管对HR的期望和市场上的突破性创新等议题询问了这50多位学者和高管的想法及意见。他们的洞察，再结合怡安翰威特在人才和组织方面的丰富经验，我们对新一代人力资源管理进行了展望，包括：新一代人力资源管理将做什

么，它们如何驱动价值，将有什么产出。

1．**HR**的四个赌注

基于我们的研究，HR会将赌注放在四个关键领域：提供扎实的人力资本数据分析，建设持续的人才引擎，驱动高绩效和扮演好组织管家角色。如果在这四个方面大胆下注，HR可以发挥最大影响力。（见后文《HR的四大使命》）

人力资本研发。 能够展示出员工管理实践和业务绩效之间的因果关系是HR高管一直在探索的成功途径。一些管理专家，比如杰弗里·普费弗（Jeff Pfeffer）和约翰·布德罗（John Boudreau）主张一种以事实为基础的方法来制定人力资本决策。换句话说，HR必须继续关注人力资本衡量，但是要从“会计”衡量转向“预测”衡量，以方便管理层更好地做出战略决策。

大数据在营销、研发、IT、财务等领域都对改进决策发挥了重要作用，人力资源部门也应该像其他部门一样，从数据分析中获取价值，提供前瞻性的业务洞察。领先的HR组织都在使用复杂的数据挖掘技术和建模技术来识别关键的人力资本趋势。新一代人力资源管理必须配备具有分析实力的员工，能够参与组织的“金融工程”工作。

在第一资本，一个由前咨询顾问和工程师组成的HR团队，致力于帮助公司业务主管做出更加明智的人力资本决策。他们有权访问公司所有的人力资本数据，并进行各种分析，例如：员工敬业度、生产力、外包和内包的合理组合。最近，这个团队与其业务客户一起研究晋升率、员工敬业度、裁员和员工绩效之间的相关性。他们所有努力的重点都在于优化人力资本绩效。

在谷歌，几乎每一个和人有关的决策都是基于数据。由于HR领域的很多问题，都很少有证据能够直接证明某事是否的确可行。因此，为了更好地提出解决方案，谷歌将负责人力资本研发的三类人才混合形成一个团队，承担不同的角色，互相学习，包括：

• 顶级战略咨询公司顾问： 知道如何通过结构化以及数据驱动的方式来解决问题，擅长变革管理。

• 传统*HR*专业人士： 熟悉人力资源模块，擅长人员管理技能。

• 分析师： 通过分析、建模等方式证明方案的可行性。

人才引擎。 人才引擎的创建，一方面要定义未来人才需求，改善现有的人才渠道，使人才获取工作更为快速和有效，因此应该贯穿人力规划、人员获取、评估、甄选、入职及首年绩效评估等各个环节。另一方面，HR还必须更好地主动开发和管理现有人才。怡安翰威特最佳领导力公司研究显示，在人才市场上“购买”领导者将变得越来越有风险，并且日益困难。“培养”领导者将是成功的惟一方式。为此，HR需要像组织管理产品和服务的供应链一样，需要一套严谨的方法管理人才。

IBM创建了一个集成的人才供应链，该供应链涵盖了人力资源规划、人员获取、学习、流动性和资源管理。IBM还让其业务伙伴密切参与到业务战略的规划中，帮助业务主管更加全面看待人才，并确保业务有执行战略所需要的能力。

怡安翰威特进行的最佳领导力公司调研显示，部分领先公司，如通用电气和宝洁，以领导力梯队管理而知名，他们已经建立了严谨的流程和举措，以培养顶尖人才。

驱动高绩效。 对于高绩效的关注与以前的不同之处在于：人们越来越意识到许多传统的方法，包括薪酬、绩效管理和人员发展，无法成功改善组织生产率。这些方法没有按预期带来广泛的、系统的影响。如今的HR部门不再只关注于个人激励，而应寻找能够驱动绩效的端到端流程，该流程始于目标设定和校准，包括对成果的问责，更加彻底和一致的反馈，终于差异化的、更具有针对性的薪酬和发展机会。

组织管家。 现在的组织更加虚拟化、动态化，也更加全球化。同时，很多公司员工敬业度很低，对领导者和其领导的组织的信任程度

也较低。

怡安翰威特全球员工敬业度调研发现，只有43%的员工信任公司高级领导层；42%的员工对工作没什么激情；40%的员工总是感觉到压力让自己精疲力竭。

很多领导者相信为员工提供价值感和目标感非常重要。事实上，他们坚信恢复或建立对组织的信任和诚信对于业务增长非常关键。领导者还发现，通过社区服务、关注可持续发展、慈善事业、环境保护甚至精神信仰来建立共同的目标感能够提高员工的敬业度，同时改善业务绩效。HR需要在创建和维持这些连接中起到领导角色。

HR的四大使命

人力资本研发

新一代人力资源将引领数据挖掘和人力资本建模，以识别前瞻性的业务洞察。

人才引擎

新一代人力资源将管理无缝的“人才供应链”，对此领域重新定义和丰富化，来确保组织能够随时供应关键能力。

驱动高绩效

新一代人力资源将负责驱动组织层面、团队层面和个人层面的绩效。

组织管家

新一代人力资源将承担这一新角色，负责建立归属感、信任、诚信，甚至组织的精神意义。

（返回阅读原文 ）

2．HR如何提高胜率

向供应链部门学习。 四个领域展示了HR负责人应该将其赌注放在哪里。但是问题依然存在，就是如何提高胜率？事实证明，HR需要向其他业务部门，尤其是供应链部门学习，来找到方向。供应链的演进为HR提供了很多可借鉴的经验。供应链管理第一次演进是打破包括制造、采购、销售和其他职能的部门墙；第二次演进是整合外部供应商成为端到端的流程，达到无缝的客户交付。而供应链的下一次演进会将客户的偏好吸收进供应链模型中，以满足不同客户群体的需求。一直以来，供应链工作的重点始终聚焦于通过立足需求、客户驱动的端到端流程，来衡量和驱动关键成果。

类似的演进也会发生在人力资源管理中。HR变革领跑者正在重新定向他们的关注点，从职能举措（例如福利、薪酬、人员配置和培训）转移到关注业务所需的集成解决方案（例如改进人才供应、提高人员绩效或确保业务有执行战略所需的能力）。为此，跨职能团队需要在关键举措上进行合作；但是，在很多情况下，HR需要走得更远。这意味着他们要打破传统的HR职能部门墙，创建团队，不仅研究当前面临的挑战，还对交付业务解决方案负有责任。更重要的是，他们需要与业务主管紧密合作，开发解决方案，解决具体业务需求，从而交付更高的价值。

• IBM意识到就像供应链部门管理产品和服务一样，人力资源部门需要一套严谨的方法管理人才。HR的使命在于创建集成的人才供应链，包含资源管理、学习、人才发展和流动性规划。

• 思科让一位有供应链背景的主管担任人才获取部门的负责人，从而改善人才需求预测，更好满足获取人才的目标。

能够驱动价值的产出和流程。 越来越多的业务领导者不仅期望，还要求人力资源关注能够驱动业务结果的价值创造流程。我们已经识别了一系列能够为组织创建高价值的关键HR产出和流程。（见后文

《新一代人力资源管理：能够驱动价值的产出和流程》 ）

企业通常都会希望实现这样的产出。然而，在不同公司，其重要性却可能因为业务成熟度、目标的不同而显著不同。在一个高增长的行业，人才供应可能处于较高的优先级。而成熟的业务往往希望维持市场份额，减少运营成本，因此改进员工绩效可能被认为是最重要的。无论如何，HR必须要从职能导向或活动导向，转向结果导向。换句话说，HR做的每一件事情都必须与它想要驱动的结果直接联系。

我们在研究供应链实践应用到人力资源管理时，有四个关键的经验教训：1）打破职能壁垒非常重要；2）流程负责人要对成果负责；3）产品和服务的设计需要考虑客户的偏好；4）衡量HR交付的结果。通过将注意力集中在关键产出和基本流程上，HR能够调整相关内容，并最终驱动实在的、可衡量的业务结果。如果HR不这样做，他们将失去体现价值创造的“商标”，而这些“商标”都是业务非常关注的价值创造驱动器。

新一代人力资源管理：能够驱动价值的产出和流程

• 持续供应合格人才： 确保能够持续供应组织所需的合格人才。

• 建立高绩效员工队伍： 通过一系列的工具和流程（包括差异化薪酬、针对性的发展机会、一致性高的绩效反馈及对个人成绩的认可），将员工队伍绩效和业务目标捆绑在一起。

• 提升领导者和关键人才的能力： 确保组织无论在现在还是将来，都能满足业务对领导力和关键能力的需求。

• 建立令人向往的雇佣关系： 在组织内建立一个清晰的雇主品牌，并实施一系列的政策、福利方案、劳动关系实践和衡量工具来确保此品牌的达成。

• 实现业务重组活动的投资回报率： 确保组织能够有能力实现并购整合、发挥合作伙伴价值，并调整架构和流程来改善生产率。

（返回阅读原文 ）

新一代人力资源管理的运作模式

尽管HR在人员管理上可能无法实现供应链部门的那种精益管理水平，但是基本的经验教训对新一代人力资源管理却有很强的借鉴意义。新一代人力资源管理运作模式在HR战略、架构、流程、技术指标和HR能力方面展现出了显著的不同。运作模式实施需要坚实的基础，并在资源、技术和流程方面进行变革。因此，虽然转变到新一代人力资源管理模式需要经历几年时间，但是部分企业已经走了非常实用的前几步，为成功转型打下了基础。

定义产出。 明确定义HR需要驱动的产出，阐明这些产出将如何帮助业务达成其目标。评估现有的HR举措，调整HR投资和资源，确保交付这些产出流程的有效执行。

一家全球性金融服务供应商的HR负责人为HR部门定义了如下关键产出，并对实现这些产出的举措进行了优先级排序：

❶ 持续供应高绩效的、具备公司所需能力的合格人才。

❷ 提升员工群体的敬业度，建立个人与组织的牢固关系。

❸ 建立有优势的人才管理方案及基础设施，及有竞争力的HR成本。

❹ 通过人，实现公司变革活动（并购、新创、剥离）的投资回报率。

进行差距分析。 对HR交付新一代人力资源管理流程的能力进行评估，识别当前的优势和劣势，并制定行动计划，解决近期和远期的问题。在HR能够转型到新一代人力资源管理模型之前，HR技术平台

等基本条件必须到位。

重新设计流程。 聚焦于一个或多个能够最直接驱动业务价值的关键HR流程，例如改善人才供应或能力发展。举例来说，在新一代人力资源管理模式中，人才供应流程起始于人力规划，包括人员获取、评估、甄选和入职，终于首年绩效评估。人力规划有助于人力资源部门识别并预测人才需求，以更好地获取关键人才。人才供应的负责人还需要与HR部门的其他人员以及业务部门紧密合作，定义雇主品牌、识别关键角色、监控人力资源趋势并建立战略性人才获取的渠道关系。他们还需要监控雇佣资源的质量，确保通过人员获取渠道和甄选流程能够找到具有合适能力的新员工。

流程重新设计的关键在于打破职能壁垒，实现端到端，同时赋予流程负责人达成结果的权力和责任。

探索架构变化。 一旦定义了关键产出之后，要采取行动来调整HR部门。这可能很简单，只是拓宽现有职能负责人的职责范围；也可能很复杂，需要对组织架构进行变革，选拔大量流程负责人。在新一代人力资源运行模式中，流程负责人需要在一些领域驱动关键产出，例如，人才供应、能力发展、人员绩效、雇佣关系和业务重组。新一代人力资源管理还包括HR运营负责人，负责管理事务性工作交付或外包服务，并且能够管理各项指标和相关数据分析。

提升HR能力。 简单的为现有的HR资源分配新的角色，并期望他们能够交付新的服务，往往是转型失败的一个原因。

很多HR负责人都在评估现有的HR人才，来确认并解决能力差距问题。在很多HR组织中，新一代人力资源管理所需要的能力往往不能满足需求。

转型到新一代人力资源管理模型的一个关键点在于需要选拔或外聘具有合适能力的员工，然后让他们担任关键角色。关键的角色通常需要高水准的资源，包括流程负责人和业务伙伴。

流程负责人需要创建无缝的、端到端的流程，确保所有的部分都

能结合在一起，同时还要保证HR实现正确的产出（而不仅仅是执行活动）。流程负责人需要将员工从事的单点活动与整体业务产出相联系，确保一致性。他们不仅仅要在流程中控制资源，还要监控进展情况，找到问题点，并提供流程改进建议。

在新一代人力资源管理模型中，HR业务伙伴将扮演组织发展方面的专业人士，他们能够协助业务负责人进行规划和执行业务战略，制定战略性的人力规划，识别关键角色，发展重要能力，开展继任计划，协助高管处理绩效管理，提供辅导和变革管理，并确保业务领导所采取的行动不会与当前的文化产生冲突。

识别新的指标。 HR应该聚焦于与核心流程和产出相关联的指标。真实的情况是，HR经常会因为缺乏对价值主张的清晰的陈述（例如，他们在驱动什么样的产出，什么流程支持这些产出），而导致没有合适的衡量指标。指标能够帮助流程负责人了解流程执行的情况如何，识别流程链条中的问题，并诊断问题的来源。

例如，在人才供应中，关键指标包括合格的申请人比率、Offer接受率、多样化人才的百分比、新员工绩效合格率等。这些衡量指标能够使流程负责人更好地理解什么样的渠道有更多的候选人，什么样的渠道有更高的Offer接受率，以及新员工的绩效如何。简单来说，这些指标能够帮助改进人才供应流程。

很明显，新一代人力资源管理动摇了一些基础。它对原有的HR部门提出了挑战，以一种完全不同的方式来思考问题。它要求HR要提供清晰的价值主张，重新调整方案和流程，重新思考指标，关注业务来获得更多的价值。

同时，新一代人力资源管理也为HR部门提供了一次巨大的机会，使他们能够在自己奋斗多年的领域跳出困局，实现真正的突破。它打破了人力资源割裂、孤立的形象，培养系统性思维方式，考虑整体的产出。最重要的是，新一代人力资源管理能够帮助那些在思考这个问题的HR理解他们的贡献如何与业务需求相匹配。

少数公司已经沿着这条路走下去，变成领跑者，他们有一个共同的特点——业务和HR负责人都致力于实施组织和人才战略来获得竞争优势。随着人力资源挑战越来越复杂，这些领跑者不断帮助业务更好地争夺并保留稀缺人才。最后，你必须要问一下自己，你希望所在的公司加入领跑队列，还是落在后面。

某电信公司的HR组织架构

首席人才官

BU 组织绩效负责人	BU 组织绩效负责人	BU 组织绩效负责人	
流程负责人 人才供应管理	人才获取 人才多样性	领导力开发 继任计划	人才调动规划
流程负责人 高绩效	目标一致性 薪酬	福利 绩效管理	工作设计
流程负责人 能力提升	学习发展 知识管理	专业发展 职业路径	胜任力
流程负责人 员工敬业度	品牌/沟通 工作/生活平衡方案	员工关系/劳动关系 政策设计	员工调研

运营	1. 事务处理	2. 问询管理	3. 供应商管理	4. 服务质量管理
指标&系统	1. 系统管理	2. 数据分析	3. 管理报告	4. 对标分析

这家领先的电信公司已经根据新一代人力资源模式重组了其HR组织架构。在新一代人力资源管理模式中，流程负责人要负责驱动以下四个关键领域的产出：人才供应链、高绩效、能力提升和员工敬业度。这些流程负责人与BU组织绩效负责人和运营负责人一起组成了HR领导团队。



迈克尔·麦高德是怡安翰威特全球合伙人，李晓红是怡安翰威特中国区首席知识官，人力资源有效性首席顾问。

本文原载于《哈佛商业评论》2014年9月刊。

分拆人力资源部！？

激活职能部门

Why Corporate Functions Stumble

斯文·库尼什（Sven Kunisch）
君特·穆勒-史蒂文斯（Günter Müller-Stewens）
安德鲁·坎贝尔（Andrew Campbell）| 文
王晨| 译　安健 | 校　万艳 | 编辑

近年来，IT、财务和人力等职能部门饱受诟病。通过分析这些职能部门处于生命周期的哪个阶段（初创期、成长期、成熟期或变革期），企业能找到相应的解决方案，令它们重回正轨，创造更大价值。

随着事业部制大型企业运营标准化和集中化程度的提高，财务、人力、IT、营销和战略等传统职能部门的规模和影响力都在扩大。

同时，风险管理和合规等新型职能部门应运而生。我们与哈佛商学院教授大卫·柯利斯（David Collis）对北美和欧洲761家大型企业进行的调查表明，2007年至2010年，近1/3企业的职能部门数量上升，只有不到10%下降；3/4企业的管理者认为职能部门影响力上升。

但对职能部门绩效的批评和质疑也在增多。只有不到10%的企业对总部效能非常满意；直线管理者意见最大，认为职能部门干预过多、官僚主义和服务意识差。2013年对一家企业职能部门和业务单元领导者的调查显示，10位业务管理者中只有两人认为职能部门贡献很大。“某职能部门认为最好的管理方式就是从总部发号施令，”一位业务领导者说，“这差点毁了公司。”

职能部门为何表现不佳？解决方案何在？为找出答案，我们对30家欧洲事业部制企业的50位职能部门负责人进行了深入访谈。样本企业主要来自英国、瑞士和德国，包括ABB集团、安联保险、瑞信、戴姆勒、摩根大通、西门子、瑞银和联合利华等财富500强企业。通过分析访谈及调查结果，我们发现企业职能部门的生命周期可分为4个阶段，每个阶段都面临特定困难和挑战（见后文《企业职能部门的生命周期》）。下文将详解每个阶段的挑战，并分别给出解决方案。

阶段1：初创期

企业设立新职能部门，如IT或风控部门，一般是为业务运营提供指导、创造规模效益或提供其他便利。例如，德国工程巨头西门子公司2008年决定采取集中化供应链管理。当时公司全球总采购额为420亿欧元，其中仅30%为集团统一采购。公司预计集中管理采购可节省30亿欧元，使成本与主要竞争者基本持平。

但管理者如果急于抓住这类机会，就将忽略新职能部门可能遇到的问题：新部门未必能服务于所有业务部门，职责范围往往不够清晰，人手也可能成问题。新成立的职能部门通常从其他职能部门调人，再新招聘一些人；但内部人可能缺乏相关经验，外部人则对公司不够了解，不易被老员工接受。开始时所有人都将举步维艰。

新设职能部门的负责人面临压力，需要证明本部门存在的意义，并在职责和可用资源尚不明确的情况下让部门迅速运转起来。新职能

部门在创造价值之前会给其他部门增加负担，且难免犯错。这都会使业务领导者视之为累赘而非帮手。一旦不信任形成，职能部门负责人会对来自业务部门的阻力感到不满，形成恶性循环。

职能部门如何解决这一问题？研究显示，如果新设职能部门先有意识地收缩阵线、控制规模，而非一上来就全面出击，会更有可能取得长期成功。下面来看具体做法。

缩小职责范围。 明智的新职能部门领导者不会试图面面俱到，而是选取业务部门容易接受的角度，尽可能先完成难度不大的任务。罗杰·康拉斯（Roger Camrass）曾受富士欧洲委托，组建销售支持部门，任务是帮助各国业务团队提升技能，拓展业务。康拉斯发现这份工作自由度非常大，可选择的工作内容很多，如帮助各团队招聘能力更强的员工、培训现有人员、为零售或能源等部门制定战略、设计竞标流程、拓展大客户和拟定营销方针等等。

康拉斯并未选择同时探索几项工作，而是把鸡蛋放在一个篮子里，集中精力进行客户拓展。为此，他邀请几家大公司参加“分享活动”：几位客户企业管理者提出需求，几位富士管理者分享技能和经验。康拉斯曾从事咨询业，对此经验丰富。这些活动收效不错，为公司带来几个重要客户。康拉斯的团队迅速在公司内赢得信任。

限制团队规模。 运转良好的职能部门初期通常规模不大，仅由几名能力强的成员组成。康拉斯开始仅邀请几名以前共事过的资深咨询师和企业高管加入团队，他相信他们每个人都有足够能力帮助各国业务团队揽到客户，并与各事业部建立建设性关系。此后，康拉斯开始慢慢让团队参与更多工作，但只有找到能力匹配的人选时才扩充规模。

有些新设职能部门只有获得公司认可后才继续招人。刚成立时，部门负责人会请公司高层推荐条件符合的管理者暂时加入。

选择合作对象。 在很多大型集团企业，新设职能部门同时与太多业务部门打交道，精力过于分散，对哪个部门的需求都不够了解。职

能部门应集中力量，先与一两个业务部门合作，尤其是那些对自己的工作非常投入的业务部门，这样更容易了解对方需求、建立合作关系。康拉斯先与他在加入富士之前就打过交道的部门合作，并且该部门对客户战略的重要性已有了解。虽然其他部门更需要康拉斯部门的帮助，但它们对此认识不足。因此康拉斯等到先帮一个部门赢得重要客户后，再开始接触其他部门。

阶段2：成长期

职能部门取得初步成功并与业务部门建立良好关系后，管理者会想做更多事情。例如，人才管理部门可能想扩大业务范围，为中层管理者制定职业规划；战略规划部门可能想为业务部门提供咨询服务。职能部门取得初步成功后，公司CEO会减少干预，并赋予其更大发挥空间。一般来说，职能部门负责人会利用扩大的自主权开展更多业务。

这种扩张的结果是，职能部门开始拓展一系列不同业务，而每种业务需要与业务部门建立的关系都不同。例如，一种业务可能涉及制定政策、规范流程，另一种业务可能是提供服务，还有的业务涉及与其他部门合作改善工作方式。这些任务需要不同类型的管理者：善于制定政策的人很少善于服务，反之亦然。此外，随着职能部门职责扩展，业务部门负担加重，双方关系复杂化，合作初期的友善气氛可能一去不复返。

如何限制职能部门的职责范围、明确其角色定位并防止与业务部门冲突？我们的研究显示，最佳做法是对新业务严格论证，以此限制职能部门的业务范围。

明确业务价值。 公司战略通常更关注资产的买卖和业务的进入及退出，而非如何为已有业务增加价值。职能部门领导者应更加明确如何提升已有业务的价值。丹麦一家大型公司的人力负责人和其他高管

明确了3种提升价值的途径：即使在景气时也设法降低成本；做有关资产的决策时把握正确时机；建设本行业最好的管理团队。这位负责人随后逐一评估人力部门的业务是否从这3方面提升了公司竞争力，并作出必要调整：例如领导力发展培训更着重围绕上述3种价值进行，对各部门管理者的评估更注重考查他们对这3方面的贡献。他还完全取消了某些业务，将部分人才管理和组织建设职责转给业务部门。

业务领导者时常抱怨各职能部门之间缺乏协同。一个解决方案是，用表格清晰标出每个职能部门的工作对应哪种价值，以及每位职能部门管理者如何支持其他职能部门。在这家丹麦公司，人力与财务部门合作设计绩效评估指标，即使利润率高时也关注成本控制。

评估绩效并论证新项目。 公司总部职能部门的绩效考核通常只采取员工和负责人对话的形式，内容不外乎评估员工是否完成预先规定的任务。较好的做法是，职能部门负责人请业务部门管理者参与绩效评估。一家荷兰运输公司要求每个职能部门向业务部门报告其战略，并解释其工作如何增加价值；业务部门可以延迟采纳甚至拒绝职能部门提出的方案。例如，战略部习惯做经济形势预测，并在此基础上做战略规划；但事业部认为这对其规划工作帮助不大，于是下一年这项业务就取消了。

保持精简。 如果职能部门规模受限，它会把资源集中在最有价值的工作上。西门子中央研究院技术组合战略负责人乌尔里希·沃尔（Ulrich Wöhrl）告诉我们：“中央研究院希望巩固其核心地位，参与方案设计、项目合作、工作坊、指导委员会、关键战略咨询、流程重塑和招聘等各项工作，但由于资源有限，我们不得不将重点放在对公司影响最大的核心工作上。我们致力于为关键问题提供答案，如‘西门子各业务单元在创新方面竞争力如何？’、‘对我们业务的颠覆性威胁和最重要的机会在哪里？’。在这些工作中，我们的固定合作对象是各事业部首席技术官；由于资源有限，我们只能偶尔与研发负责人和事

业部CEO沟通，而无法建立并保持长期合作关系。”

阶段3：成熟期

职能部门走上正轨、职责范围明确后，领导者会更关注提升绩效。由于制定绩效评估标准比较困难，职能部门领导者一般与卓越企业类似部门对标，开始寻找最佳实践。

参考其他企业职能部门的实践会激发创意、提升效率，但如果只是模仿同行，职能部门就可能对本企业业务部门的具体需求关注不足。上面推荐的管理原则能帮助成熟职能部门的管理者避开这个问题；最卓越的管理者会采用以下方法满足业务部门需求。

巩固与业务部门关系。 如果职能部门管理者自视为专家、认为无须深入了解业务部门需求，注定会激起不满。曾任ABB集团人力资源负责人的加里·斯蒂尔（Gary Steel）告诉我们：“我刚上任时，人力部门很多人都不熟悉公司业务，甚至有人对我说，在人力部门工作就是为了不和数字打交道。这完全不能容忍。如果不了解你对公司盈亏的影响，你就毫无用处。”

人员交流是强化职能部门和业务部门关系的一个途径。来自业务部门的员工可以帮助职能部门树立服务意识，并成为连通双方的桥梁。斯蒂尔说：“我们定期有业务部门做人力工作的员工加入集团职能部门。集团人才和培训部门现任负责人之前是北美地区人力负责人，几位业务部门人力管理者也曾在职能部门工作过。关键是管理者需具备两方面经验。”

巩固关系的另一种方法是让职能部门管理者承担一些业务部门的职责。“我们的首席财务官有双重角色：他是职能领导，区域负责人要向他汇报；但他也是全球市场负责人，作为直线管理者负责业务运营。这种职责和角色的融合对解决实际问题很有帮助。”

跟踪满意度。 优秀企业的职能部门将业务部门反馈纳入内部评估

流程，使其更好地为业务部门需求服务，从而获得更多支持。有些企业会调查业务部门对职能部门的满意度。例如在富士欧洲，业务部门每月按1 - 10分对康拉斯的销售支持团队的每个经理评分，这使康拉斯能直观了解谁在满足业务部门需求方面做得更好。

制定政策和提供服务应分开。 成熟的企业职能部门至少有两类截然不同的任务：制定政策和提供服务。制定政策的工作包括为业务部门制定特定标准并监督标准的实施；服务工作则要求职能部门把业务部门视为客户、达成合作协议，并依据协议与业务部门建立合作关系、评估本部门绩效。由于这两类工作有根本性差异，职能部门应将其分开管理。

常见的解决方案是在职能部门内部建立一个半独立的小团队，专门负责服务工作。斯蒂尔解释了ABB集团人力部门的结构：“其中一半人属于各区域人力资源中心，负责所有人力管理工作；另一半则作为业务合作伙伴，由业务部门支付报酬，但仍向我，即集团人力负责人汇报。”瑞信集团的人力、IT和财务部门的跨部门服务工作，被单独设成一个共享服务部门。

这两种解决方案都能简化职能和业务部门间的关系。负责制定政策的管理者能专注于结果，负责服务工作的管理者能专注于效率。

阶段4：变革期

到某一阶段，由于战略变化、新技术出现、财政困难或职能部门使命完成，企业对职能部门的需求可能锐减甚至完全消失。例如，随着IT技术的发展，很多企业将部分人力管理职能去中心化。

但由于担心地位、声誉和影响力下降以致丢掉工作，职能部门管理者通常抗拒变革，因循守旧，寻找机会重新施展已有技能而非学习新技能。职能部门为替换被取消的业务而增设的新项目，通常不会带来价值。例如，某公司战略部门由于业务部门对其需求减少，将闲置

资源投入并购和收购，占用业务管理者大量时间，却未达成任何交易。

上文给出的很多管理准则和行为规范，可以帮助职能部门管理者适应本部门的角色转变。与业务部门加深合作，职能部门将更准确地评估自己贡献的价值；对公司战略多加关注，职能部门能更敏锐地察觉变革的需求；职能部门进行自我评估、绩效考核并采纳业务部门反馈有助于加强双方关系。但这些措施通常还不足以促使职能部门自我变革。为克服自保心态造成的阻力，公司高层还可采取以下措施。

撤换领导者。 职能部门现任领导通常是问题的一部分。任命新领导者不仅能增强变革动力，还表明变革已实际开始，使新领导者更容易精简编制、裁撤机构并进行人员换血。例如，德国汽车制造商戴姆勒决定将重心转移到核心业务上，重新任命了战略、合作和业务拓展部门负责人。部门前任负责人主要推动非汽车业务增长，其继任者马丁·齐默尔曼（Martin Zimmermann）则缩小部门职责范围，大幅缩减人员规模。“公司重心逐渐回归传统汽车业务，”他解释道，“战略部门却未能做相应调整。为此，我们整合集团、事业部、业务单元的所有战略资源，对部门进行了彻底的结构调整和精简，使人员数量和领导岗位减少50%，同时效率和灵活度大幅提升。”

“零基”评估。 机构精简是困难的；如果只有一个职能部门面临精简就更是如此。领导者需要建立严格流程，排除各类求情、裙带关系和维持现状的惯性。有些企业对职能部门进行“零基”评估：除非获得业务部门明确支持，或在某方面贡献显著，某项职能即默认可以砍掉。有些企业的零基评估流程要求管理者以降低40%成本为目标提出精简方案；高层随后审议这些方案，并批准其中约一半。

单独管理有价值的新业务。 衰落中的职能部门努力寻找为企业贡献价值的新方式。明智的企业管理者应为能提升价值的新职能单独设立部门，并将其整合进组织框架中；原有职能部门应以精简为主。如果老部门同时做两件事，它可能更关注拓展新业务而忽略精简任务。

另一个方案是在老部门内辟出独立团队负责新业务。

为整合全球业务，富士欧洲进行了战略变革，总部在伦敦的销售支持部门也面临重大变化。一个选择是转变角色，在全球层面上为各业务板块制定战略。但康拉斯认为本部门使命已告结束，鼓励团队成员转投负责制定业务战略的总部营销部门，或加入业务部门直接面对客户。他本人和其他不选择这些岗位的同事则离开了公司。

企业职能部门不断在变化。新部门建立，已有部门逐渐发展，成熟部门因落伍而需要自我变革。职能部门在生命周期各阶段面临不同挑战，管理者须对这些困难保持警觉、预判问题并采取对策，让职能部门为企业贡献价值。

企业职能部门的生命周期

在每个阶段，职能部门的特征、面临的挑战和需采取的对策都不同。

	1	2	3	4
生命周期	**初创期**	**成长期**	**成熟期**	**变革期**
特征	新创，规模小	扩张	成熟，规模大	成熟，萎缩
职责范围	不具体，不规范	扩大，更清晰	确定，规范，清晰	缩小
任务	探索新任务	扩张，多元化，专注核心业务	专注效率	精简
资源	少量人手，资源和专业技能有限	人员、资源和专业技能增加	人员稳定，资源利用更高效	人员、资源和专业技能减少
领导者	CEO	职能部门负责人	职能团队	职能团队
困难	对企业内部需求不熟悉	任务偏离	与同行对标	维持现状，拒绝变革
	缺乏人才和专业技能	高层关注不足	规模扩大，以自我为中心	结构和战略惯性
对策	缩小职责范围	明确业务价值	巩固与业务部门关系	撤换领导者
	限制团队规模	评估绩效并论证新项目	跟踪满意度	“零基”评估
	选择合作对象	保持精简	制定政策和提供服务应分开	单独管理有价值的新业务

双击可看大图

（ 返回阅读原文 ）



斯文·库尼什是瑞士圣加伦大学研究员，曾任哈佛商学院客座研究员。君特·穆勒-史蒂文斯是圣加伦大学教授。安德鲁·坎贝尔是英格兰阿什里奇战略管理中心主任。

本文原载于《哈佛商业评论》2015年1-2月刊。



Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：分拆人力资源部！？

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京
Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,
Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editor
程明霞 Cheng Mingxia
助理主编 Assistant Editors
李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun
高级编辑 Senior Editors
李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan
高级编译 Senior Articles Editor
安健 An Jian
新媒体主管编辑 Digital Executive Editor
徐明 Xu Ming
高级撰稿 Senior Writers
王丰 Wang Feng
编辑 Copy Editors
李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing
编译 Articles Editors
王晨 Wang Chen 康欣叶 Kang Xinye 刘铮筝 Liu

Zhengzheng
撰稿 Writers
熊静如 Xiong Jingru 李茂 Li Mao
新媒体编辑 Video Editor
腾跃 Teng Yue
视频编导 Digital Editor
牛文静 Niu Wenjing
图书编辑 Book Editor
王晓红 Wendy Wang
创意编辑 Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
流程编辑 Flow Editor
白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center
视觉主管 Director
夏丽川 Xia Lichuan
图片总监 Photo Director
左微微 Zuo Weiwei
美术编辑 Graphic Designer
于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang
图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui 张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

贾建波 Jia Jianbo

总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/ Marketing Director

陈冰清 Robin chen

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu
高级市场部经理 Senior Marketing Manager
王欢 Wang Huan
高级客户经理 Senior Account Managers
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨志清 Yang Zhiqing
市场经理 Marketing Manger
张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai 周圆 Zhou Yuan 陈萌萌 Chen Mengmeng
品牌经理 Branding Managers
王文睿 Wang Wenrui 曲海艇 Qu Haiting
品牌专员 Branding Executive
吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director
颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director
郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong 朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

SEEC 财讯 财讯传媒集团出品

PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review,

HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：分拆人力资源部！？

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015
本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00005313-20150120
最后修订：2015年01月26日
制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

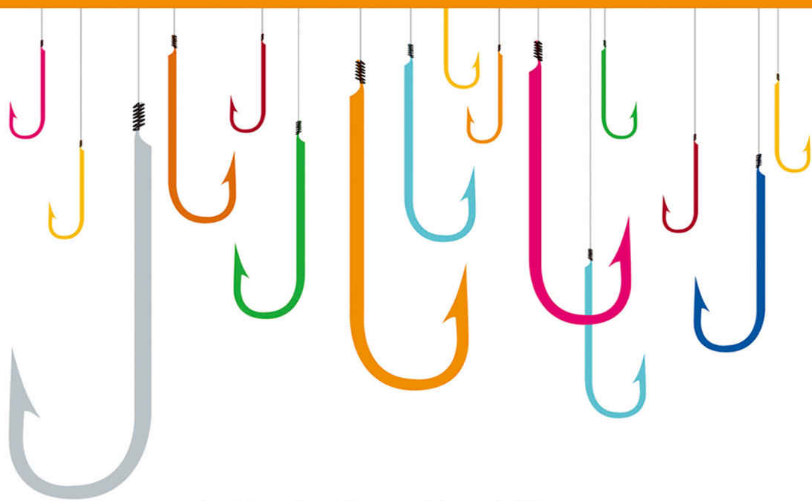
©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论



营销 · 广告

广告分析2.0时代来临
APP如何颠覆传统广告
让移动广告更有效
创意广告永不死
“精益广告”捞金有术



传统广告已死

广告业的未来，是基于大数据分析与 App 形态的广告，但创意仍然是好广告的灵魂。

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：传统广告已死

《哈佛商业评论》中文版 出品



哈佛商业评论

增刊：传统广告已死

序：广告是艺术，也是科学

广告分析2.0时代来临

APP如何颠覆传统广告

让移动广告更有效

创意广告永不死

“精益广告”捞金有术

版权页

哈佛商业评论 增刊：传统广告已死

编辑：《哈佛商业评论》中文版编辑部

设计：崔晓晋

序

广告是艺术，也是科学

殷阿笛｜文　《哈佛商业评论》英文版总编辑

“奉劝你一句，切勿相信广告是科学！”二十世纪六、七十年代的美国广告业大腕威廉·伯恩巴克（William Bernbach）（没错，就是美剧《广告狂人》里常常提及的那位）有一句关于广告业的名言：“广告的本质是说服别人，而说服力无关科学，它是一门艺术。”

伯恩巴克的论断在今天或许依旧正确。但是，越来越多的例子让我们更加清晰地看到：广告也是一门科学。本增刊聚焦于广告业的深刻变化，突出展示了其中一些成功的做法和个案。

广告业巨变的核心，无疑是数据大爆炸。广告主如今可以在多个平台间自由穿梭，与消费者亲密接触，从而轻松获得需要的信息。但问题也来了：高管该如何整合来自各个平台的信息？

在《广告分析2.0时代来临》一文里，MarketShare公司的联合创始人韦斯·尼克尔思（Wes Nichols）展示了如何基于全新的数据模型制定公司广告策略，并由此提升销售业绩。他认为，企业如今可以更加深刻地理解广告如何接触消费者，并依此实时调整战略。如果措施得当，营销业绩能提升高达30%。

在另一篇相关文章中，哈佛商学院的苏尼尔·古普塔（Sunil Gupta）列举了市场高手如何玩转智能手机——不是通过讨人厌又不起眼的微型广告，而是通过那些真正为用户提供价值的应用程序。

还请看看我们对最近一些创意广告的梳理和评论。相信就连被誉为创意大师的伯恩巴克也会对它们青眼有加。《哈佛商业评论》英文

版编辑总监茱莉亚·科比在文中写道：“广告看似已成了科学的天下，再无艺术可言。然而，在这股科技浪潮中，仍然有新鲜创意不断涌现，向我们展示什么才是真正的卖点。”

传统广告已死
广告分析2.0时代来临

韦斯·尼克尔思（Wes Nichols）| 文
安健 | 译　方颖 | 校

准确掌握广告在各媒介之间的互动状况，实时分配广告预算不再是梦想。

我们的一位客户是消费电子产品巨头，长久以来，这家公司都会分别评估公司广告在各类媒体上的影响力。实际上，这是大多数公司的通行做法，它们会分别评估电视、平面媒体、电台和网络广告对销量的推动作用。他们显然尚未意识到，如今不同形式的广告之间会相互影响。例如，一次电视广告接触点会带来一次谷歌搜索，而搜索结果会带动一则网络广告，最终消费者点击该广告会实现一次销售。

为梳理广告如何与媒介以及销售渠道进行互动，我们的客户最近采用了一种更加先进的数据分析技术。该分析方法揭示出一些出乎意料的现象。以一次新品推广活动为例，数据显示，电视广告鲸吞了其广告预算的85%，而Youtube广告只分得预算的6%，但Youtube广告吸引网络搜索的效率却比电视广告高出近一倍，这里的网络搜索指的

是那些产生实际销售的搜索。分析结果还显示，网络搜索引擎广告只占公司广告预算总额的4%，却产生了25%的销售额。在掌握了这些重要发现后，公司重新分配了广告预算。其结果是，在没有增加一分钱广告预算的情况下，公司的销售收入提高了9%。

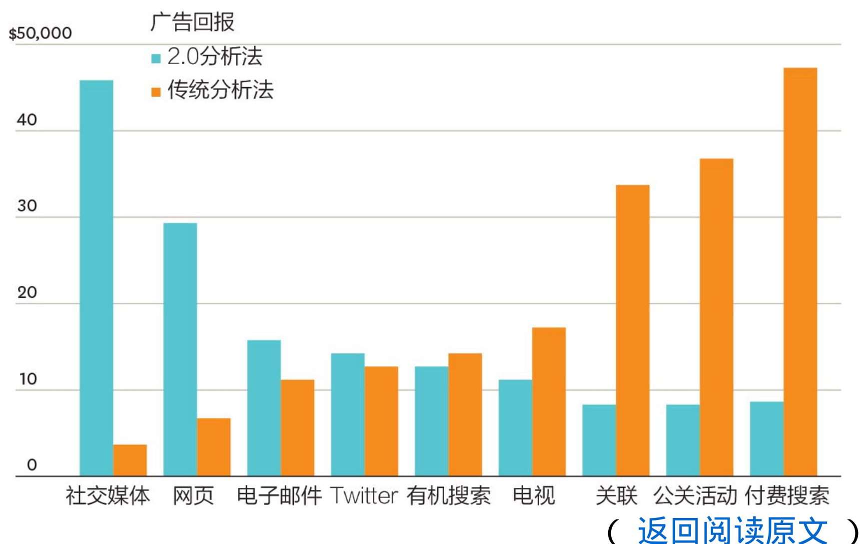
这些新发现代表着市场营销学的“圣杯”，它们可以帮助人们准确掌握营销过程中的每一举措对销量的推动作用，并在调整前预测出可能产生的结果。一直以来，人们都对这尊圣杯可望而不可及。20世纪80年代早期，媒体组合建模（Media-mix Modeling）技术出现，它首次帮助营销人员实现了把广告活动与销售数据联系起来分析的功能，营销人员开始利用这一技术分配有限的市场资源。每个市场营销人员都对这种原始简陋的分析法趋之若鹜，这种情况延续了近20年，直到20世纪90年代末数字营销的出现。数字营销通过监测每一次鼠标点击，提高了评估广告和购买之间因果关系的可能性。市场人员开始追踪客户在网络上的最新活动，例如，点击网页上的Banner广告（出现在屏幕上端的条形小广告），并把购买行为与这些活动联系起来。

营销人员还将网络活动追踪与几种传统广告评估方式相结合，例如客户调查、焦点小组和媒体组合建模。这种多管齐下的方式似乎万无一失，因而很多销售人员都认为，他们已经掌握了广告影响购买行为和推动销量的奥秘，但其实这种看似保险的分析法已经过时。其主要原因在于，传统分析法是回溯性的，无论哪种接触点——海报、网络广告、电视、电台、电子邮件和其他渠道，传统分析法都认为它们彼此毫不相干，各自独立地发挥作用。更糟糕的是，不同的营销团队、广告代理商和媒体投资人的运营也各自为战，采用的评估方法更是截然不同，但是他们争夺的是相同的资源。这种分析方式被称为“泳道式分析”，它常常导致营销人员错误地将特定的销售成果归功于他们的市场活动，这也解释了公司财务数据与营销回报不匹配的原因（见图表“跳出泳道”）。一位《财富》200强公司的CFO曾告诉我：“当把所有广告渠道的投资回报数据相加后，我感觉公司应该比

实际规模要大一倍。”

跳出泳道

传统分析法分别评估每项广告活动对销售收入的影响，仿佛它们彼此独立，互不相关。因此我们将这种分析方式称为“泳道式分析法”。这种分析法可能会导致过高或过低地评估某项广告活动的影响力，因为一种媒体可能会对另一种媒体产生巨大影响，或者对其产生协同作用。例如下图，传统分析法可能会过低地评估社交媒体和网页广告的影响力，过高地估计公关活动和付费搜索的贡献。



（ 返回阅读原文 ）

今天的消费者暴露在一系列碎片化的市场接触点下，它们横跨不同的媒体和销售渠道，并且数量在不断增长。想象一下，当一位消费者在电视上看到丰田凯美瑞的广告后，她拿起手机，在谷歌搜索栏里输入“轿车”；首先弹出的是包含凯美瑞广告链接的付费搜索结果以及该车型的相关评论。此后，这位消费者又打开专业汽车网站，阅读关于凯美瑞车型的点评，在点评的页面中，她发现了当地经销商的网络广告，但并没有点击。一条评论中含有丰田凯美瑞的Youtube视频，

于是她点击观看。在Youtube网站上，她还看到了8个月前丰田“智能凯美瑞”的超级碗赛事插播广告。在上班的路上，她看到了自己从未留意过的丰田广告牌，同时她还收到了丰田公司“限时促销”的广告邮件。随后她访问了当地几个经销商的网站，其中包括限时促销的商家和汽车专业网站推荐的经销商。最终，消费者实地探访了经销商店，试驾并购买了这款车。

到此，丰田的CMO应该问两个问题：1．这些广告接触点是如何进行组合和互动，并最终影响消费者的购买决策？2．在消费者的决策过程中，丰田是否对正确的接触点进行了恰当规模的投资，并最终引发了消费者的购买行动？

数据泛滥

过去10年，技术获得了日新月异的进步，消费者的购买行为也随之剧烈变化，这使得公司有能力也有需求去记录消费者的每一个在线行为，这就产生了天量的微观数据。除此之外，还有海量的数字视频记录、数字机顶盒记录、柜台购买记录、信用卡交易记录、客服中心呼叫记录以及其他多种类型的数据。你会发现，营销人员能掌握此前无法想象的宏大信息流，并以此洞察消费者的所见和行为。其中蕴藏的商机不言而喻，但它同时也带来挑战。正如著名的统计学家和作家奈特·西尔弗（Nate Silver）所形容的那样，“每天，人们在一秒中内产生的信息量相当于国会图书馆所有纸质藏书信息量的三倍。其中大部分是无关的噪音。因此，除非你有强大的技术来过滤和处理这些信息，否则你就会被它们淹没。”

在这个新世界中，执意停留在广告分析1.0时代的营销人将面临被淘汰的风险。他们一年进行几次回顾，将销量与几十个变量关联到一起，这种做法不但过时，而且危险。

很多大型跨国公司已进入广告分析2.0时代，新的分析法能实时

咀嚼上百TB的数据和处理几百个变量。它能帮助公司绘制出营销业绩的“超高清图片”，运行情景模拟并实时更改广告策略。得益于计算能力和云分析技术的突飞猛进以及数据存储成本的不断下降，新的分析工具能梳理各个媒体与销售之间的互动，准确地辨别外部变量（包括宏观经济、竞争对手动态甚至天气变化）对业绩的影响。简单地说，这种分析法能揭示出那些真正影响销售收入的变量。这些数据驱动的发现让公司在保持现有预算不变的情况下，提高了市场表现10到30个百分点，有时甚至会更高。

本文中出现的案例都源于我们的客户企业。我们的公司为很多跨国企业提供2.0广告分析服务，它基于开创性的数学模型，其开发者是Market Share公司联合创始人、洛杉矶大学加州分校市场营销学教授多米尼克·汉森斯（Dominique Hanssens）。这些模型利用云计算和大数据分析技术，不但可以量化跨媒体、跨渠道的市场营销效果，还可以量化各种直接和非直接的业务因素的影响力。除我们公司，近年来涌现出很多提供高级广告分析服务的公司，例如VivaKi、Omniture和DoubleClick，我们一起满足了不断增长的市场需求。

迈向2.0

由于整合了大数据分析、云计算和新型分析模型，2.0分析法在广告市场回报方面为公司提供了全新的视角。2.0分析法包含三个广义的步骤：归因，即量化广告活动各环节对销量的贡献；优化（或模拟演习），即在先进的预测分析工具帮助下进行情景模拟；分配，即根据优化结果，实时配置各类营销活动的资源。尽管这三个步骤在本文中有先后循序，但在实操中，这三个步骤有可能同时进行。一个步骤的结果输送到下个步骤，不断循环，其分析能力也随之持续提高。

归因

若要搞清广告活动之间是如何进行互动作用并推动销量的机理，你首先需要收集数据。和我们合作过的很多公司都会首先抱怨内部没有需要的数据，但实际情况往往并非如此。公司其实掌握了海量的数据，但有用的数据散落在多个部门，并且常常被无意识地掩盖住。一般来说，这些相关数据一般存在于市场部门之外的销售、财务、客服和分销等业务部门。

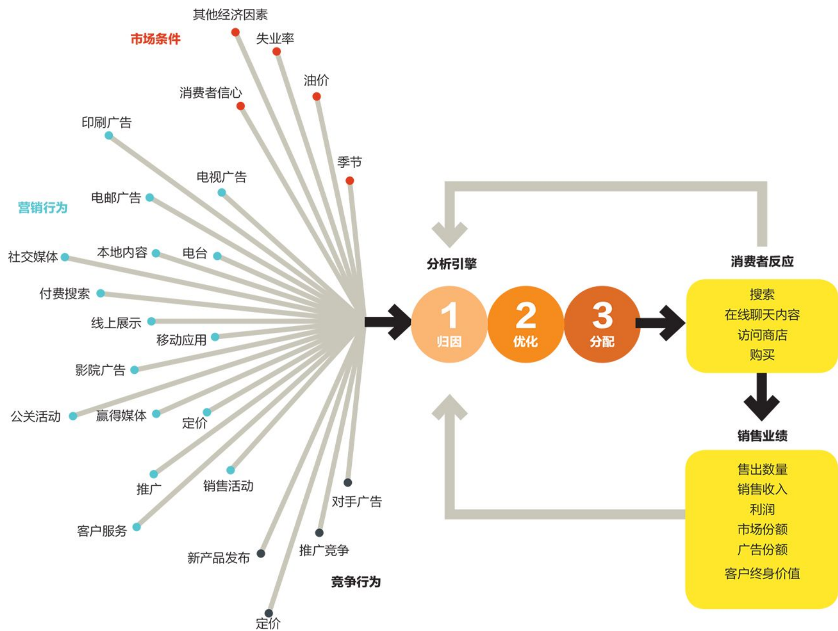
找到目标数据是这一步的关键，这些数据是信号而不是噪音。要准确地对公司业务进行建模，公司就必须收集五个方面的数据：市场条件、竞争活动、市场营销活动、消费者反馈和业务回报。（见“优化广告”）

有了不同地区、不同媒介销售和广告的详细数据，先进的分析就能突破“泳道”的桎梏，揭示营销活动跨媒体的影响力，例如电视广告对社交媒体广告的影响。我们将这些间接的影响称作“协助率”。要揭示这种跨媒体间的协同效应，我们需要追踪客户因广告和销售活动改变所做出的行为变化。举一个简单的例子，电视播出新的广告后，网络广告的点击率大幅度上升，这时2.0分析法就能记录下点击率的上涨，并将其与购买行为的变化联系起来。当然实际情况要比这复杂得多。这种分析能捕捉电视广告接触点对网络广告产生的“协同效应”，展现出电视广告更加真实的投资回报率。更绝妙的是，即便是对于那些消费者互动性低的广告，分析也能揭示出它们之间的协同效应。例如，一个网络广告的消费者点击率只有0.1%，但该广告上线后，产品的搜索次数飙升了12%。

这种协同效应可以直接应用于任何消费者接触到的广告形式：电视、社交媒体、公关活动、网络或户外广告、移动终端广告以及店内推广，而且分析对象不限定于引发最终购买行为的广告，我们现在能分析消费者的整个决策过程。回到凯美瑞的例子，消费者在上班路上看到了丰田的广告牌，它不一定能促使她拜访经销商并购买汽车，但它吸引消费者阅读了邮件广告，而邮件广告让她做出了购买决策。

优化广告

要分析广告对消费者行为和销售业绩的影响，统计模型涉及几百个变量，这些变量主要分为三类：市场条件，营销行为和竞争行为。通过建模，分析软件可以准确地评估每个变量对结果产生的影响，优化广告组合并指导预算分配。关于消费者反应和销售业绩的数据将反馈给分析模型，这样市场人员就可以实时地调整跨媒体广告预算。



（ 返回阅读原文 ）

在个体消费者层面，对协同效应进行量化非常困难，甚至是不可能的，特别是介入线下广告时。但2.0分析法可以捕捉这些协同效应。它采用一系列复杂的联立方程模型，揭示出各种相互作用的协同效应，而最终的分析结果则能准确地反映真实的市场行为。

简陋的泳道式分析法带来的危害绝非耸人听闻，我们客户公司的一位市场部主管就曾深有体会。在职业生涯早期，他曾在一家著名的电子商务公司工作。该公司的营销团队用传统分析法对推广活动进行评估，并将结果上报给财务部门。

广告渠道	预计销售回报
页面广告	4000 万美元
付费搜索	5000 万美元
搜索引擎优化	4000万美元
电子邮件营销	3000 万美元

局面很快变得非常尴尬，财务部指出该业务单元的实际总收入只有1.1亿美元，比报告上的数字足足少了5000万美元。缺乏有效数据是产生巨大误差的原因，每个广告渠道的负责人都宣称自己的预测数字分毫不差。

这位主管奉命解决归因差错的问题。在工作过程中，他吸取了不少教训。后来，他进入一家消费者技术公司工作，该公司对2.0分析技术非常感兴趣。在那里，他建立起一个分析平台，用来梳理公司广告活动与销售活动之间的互动状况。

这样的例子不能真实反映2.0分析法的复杂性。在实际运行中，一家大公司的统计模型要处理几百个，甚至几千个由广告行为和销售策略带来的变量组合。此外，统计模型还要将外部变量计算在内，例如地理分布、就业率、定价、季节变化和竞争状况等。显而易见，对所有变量产生的排列组合进行分析，云计算和云存储技术必不可少。但它的回报颇丰，2.0分析法能让你立刻看到，新的电视广告影响消费者的网络搜索方式的全过程，而在广告上线后，你便可以更改搜索引擎的关键词，或买断相关关键词。它还可以帮你辨认Facebook广告的实际效用，无论是短期收入，还是长期品牌效应。

优化

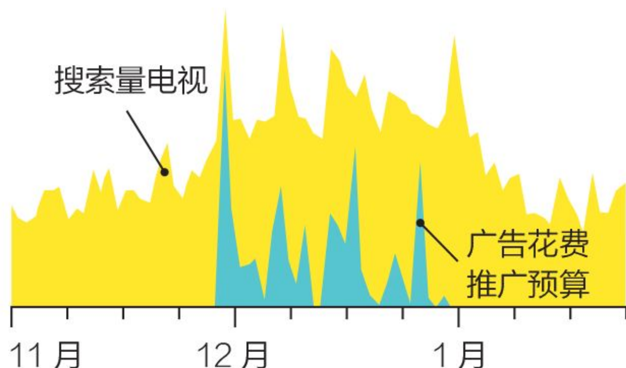
在步骤一中，营销人员需要量化每一个广告行为的回报以及重要

外界因素的影响。一旦完成第一步，就要进入情景模拟，这涉及预测分析工具的使用。比如你想知道，把圣迭戈市某个产品的户外展示广告减少10%，或者将电视广告预算的15%转移到搜索广告和页面广告上会发生什么；或许你需要知道，当一位竞争对手在东京减价，或者悉尼的油价上涨时会对你的广告带来何种影响。

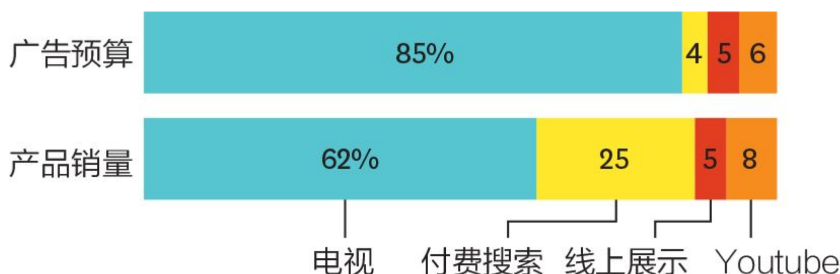
有了第一步中收集和分析的海量数据，你便可以给每一个影响因素（从电视广告到搜索广告，从油价到当地气温）赋予一个弹性系数——一个变量变化引发另一个变量变化，两个变化量百分比的比值即为弹性系数。掌握这些弹性系数能帮助你预测每一具体变化所产生的结果。举例来说，你的电视广告与销量之间的弹性系数为0.03，在其他变量保持不变的情况下，电视广告预算增加一倍，那么你的销量会提高3%。简而言之，2.0分析法能辨别出所有因素的弹性系数如何与销量进行互动（详见“广告互动如何推动销量”）。

广告互动如何推动销量

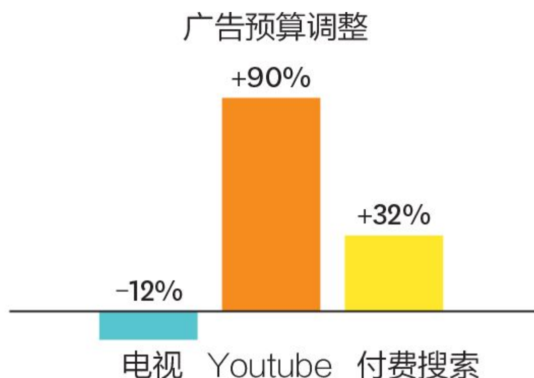
在一个消费性电子产品的假期推广活动中，电视广告播出后，该生产商名字的搜索量立刻大幅度提升。



分析显示，公司可以更好地利用媒体交叉营销，以促进零售销量。尽管数字营销渠道只占总预算的15%，但它带来的零售量占总零售量的38%。



在评估跨媒体、跨渠道的营销效果后，公司大幅度地调整了预算分配。在预算总额不变的情况下，公司的销售收入提高了9%。



（ 返回阅读原文 ）

根据影响因素的弹性系数，优化分析可以在几分钟内运行几百次甚至上千次的情景模拟。在优化过程中，分析人员一般会设定市场营销目标（例如一定的销售收入、市场份额或利润目标），这些目标常常跨越产品和市场。通过对海量的弹性系数数据库进行分析，优化软件会找到与目标最接近的虚拟情景，并提供营销建议来实现这些目标。

此外，软件还可以对一些特定的假想情景进行测试，例如条件一，油价上涨5%；条件二，电视和网络营销双管齐下，主推产品将降价300美元。在这两个条件下，丹佛市的中型皮卡车的销量会如何变化？

福特公司的市场传播主管马修·范戴克（Matthew VanDyke）带

领着一支跨部门团队，成员来自IT、财务、市场和其他职能部门。这支团队的任务就是优化福特公司高达10亿美元的广告开支。在2.0分析法的帮助下，这支团队定期进行数千次的情景模拟，其中包含几百个变量。他们用这种方法评估不同的广告策略在一系列复杂环境下可能产生的效果。情景模拟继承归因步骤中的分析结果，这样福特公司就可以在每一个虚拟情景中测算出，一种媒体广告的投资变化对另一种媒体广告的影响，以及外部因素可能对结果产生的影响。

近年来，消费者对燃油效率高的车型越来越感兴趣。福特公司的市场研究经理（（Marketing Science Manager）麦克·马克里（Mike Macri）和他的团队已经利用情景模拟对这种趋势进行分析。他们快速评估出，哪些市场对有关燃油效率的创造性广告信息接受度更高。在公司代理商的帮助下，他们按照分析结果重新分配了广告资源。实际上，福特已经开始运用这种情景模拟来指导多个跨媒体营销活动。

公司还可以对媒介计划和购买中的变化进行情景模拟，不管这些变化是全国范围还是仅限于某地。例如福特发现，公司在数字媒体上的广告开销总额适当，但过于侧重网页广告，而在搜索引擎广告上的投放不足。过去，公司是分别制作全国和本地两个广告预算，结果是两者无法协调一致。这导致公司很难做出正确的判断，无论是给不同经销商群体的营销资金分配，还是评估各车型在各地区的宣传力度，亦或预测传统媒体向社交媒体转移将提升产品在年轻人中的销量。有了情景模拟技术，福特公司就可以在进行实际调整前，预测上述变化带来的后果。2.0分析法效果显著，福特从制定全国整体预算转为细分本地预算，在广告预算总量不变的情况下，其销售收入提高了数千万美元。

特定情景模拟还可应用于一些特定的情形中，例如新品发布、市场中广告数据不足以及竞争对手进行突然的战略调整。我们的一位客户是一家消费电子产品公司，它准备在一个新兴市场中推出一款新产品。新产品有改变游戏规则的潜力，但该市场缺乏销售和市场营销的

历史数据。参照竞争对手的广告行为，公司采用2.0分析法准确地预测出新产品发布所需要的市场预算。在情景模拟技术的帮助下，公司对广告行为进行预测和优化。这让公司对该市场的战略格局有了更清晰的了解，他们随之快速地调整营销计划以应对新的竞争状况，最终成功地撬开了市场大门。

分配

公司设定一个市场营销计划，然后任其自生自灭的时代一去不复返了。随着技术进步，媒体公司和广告投放者不断精简广告流程，广告的购买、投放、评估、扩张和撤销都变得更简单。市场人员可以每月、每周甚至每天对不同市场的广告分配进行调整。通过网络，这些调整可以在瞬间完成。

第三步骤——分配——包含以下环节：将前两步的分析结果应用到市场中；评估营销结果；对模型进行校证（用真实的市场效果对分析结果进行验证）以及修正营销计划。

在一家世界顶级软件公司，高层意识到公司的营销行为缺乏可靠性和准确度，因为一直以来，公司的资源分配并不是以科学的分析为基础。公司需要了解，哪些市场活动能将消费者吸引到它们的网站、分销商和零售伙伴，并最终引发销售，于是市场部门采用2.0分析法来分析各个市场活动之间的互动关系。

公司采用的分析模型包含数百个变量，它能精确地分析出最佳的广告组合。这个组合引发的软件试用次数最多，并且能给分销商带来最高的利润。此外，分析模型还能评估一种产品的广告活动对其他产品销量的影响。获得这些发现后，公司将营销预算重新分配给不同的B2B、B2C产品。线下广告向网络广告的转移以及在品牌建设上的投资，使公司的销售收入增加了数百万美元。

2.0分析模型获得了该公司高层的信任，现在公司全球的所有营

销资源分配决策都以该分析模型为基础，并且资源分配也根据分析结果实时变化。在过去三年中，公司广告的投资回报率提高了近一倍。

五步进入新时代

数据分析原本是少数专业人士掌握的技能，但如今它已根植于公司日常的战略制定和运营。

10年前，数字营销方兴未艾，当时数字营销的团队负责人现在大多已成为公司的CMO。这些人深谙数据分析之道，广告分析的简陋程度常常让他们感到吃惊。这些新CMO更加注重在技术上的投资，并营造了“事实引导决策”的广告营销文化。科技行业咨询公司Gartnter预计，在未来5年内，大部分CMO在技术上的预算支出将超过CTO。

一个组织要迈进广告分析2.0时代，技术不可或缺，但光有技术还不够。我们根据自己的经验总结出5个步骤，即便小公司也可以实现这样的转变。

第一，采用2.0分析技术要上升为公司级别的行为，并且要有一位C级管理者引领。通常，新的分析法会突然遭遇阻力，因为它挑战了人们对广告分析的传统认识。因此要在引入初期就建立其清晰的愿景和认同感，此时高管层的支持必不可少。

第二，指派一位具有分析思维的经理或总监为项目负责人。该人选应具有丰富的分析技巧和公认的客观态度。负责人应直接向CMO汇报，或带领一支市场和财务部门的混编团队。随着项目不断深入，该负责人有权引导业务计划的制定以及各部门之间的资源分配。

第三，有选择地进行调研，在整个组织中收集数据。要成功地应用2.0分析技术，就必须获得散落在市场部门以外的数据，例如财务部和客户服务部。公司需要辨别并整合这些分散的数据源，并建立永久的信息收集系统。公司应将数据视为自己的资产，要像保护知识产权一样保护它。

第四，起点可以放低，例如可以先对单独产品线、地理位置或产品类别进行分析。此后再循序渐进，让概念获得认可，积小胜为大胜。

第五，积极进行测试，并将测试结果反馈给分析模型。举例来说，如果优化分析显示，从电视广告向网络广告转移可以提高销售收入，那么你可以先进行小规模或局部实验，并利用实验数据完善你的分析模型。市场测试算不上创新之举，但新的测试目标是要准确地进行跨媒体回报归因，因此它更加有效。

当企业拥有多个销售渠道（例如零售、网络和分销商）、多种产品或多个市场时，2.0分析模型将会变得非常复杂，使内部团队难以招架。这时，掌握特殊分析技术和计算能力的外包服务商就有了用武之地。但是，任何公司都可以在内部建设大部分必需的基础设施和以数据为导向的企业文化，从而走向分析2.0转型的旅程。在这条道路上，公司面临来自组织结构以及计算能力上的双重挑战。无论情况如何，有一点毋庸置疑：市场营销正快速转变为一场知识战争和信息战争。而先进的广告分析法能为有先见之明的公司带来不对称优势，取代那些停留在1.0时代的公司。

EA公司如何使用2.0分析法

艺电公司（EA）是世界上最大的游戏软件公司之一。该公司在多个平台上开发了很多让人耳熟能详的游戏大作，其中包括《Madden橄榄球》、《战地》和《模拟人生》等。与文化创意产业的其他公司一样，EA也面临着一些普遍挑战：不稳定性强；开发回报高但风险大；产品生命周期短；主要依靠创意；对畅销产品的依赖度高。和其他创意公司一样，EA很大程度上依靠自己的商业直觉做出决定。

公司负责市场业务的高级副总裁劳拉·米尔（Laura Miele）和决策研究主管扎赫里·安德森（Zachery Anderson）几年前就意识到，依靠传统的分析法和经验无法满足公司的要求，公司的营销效果正不断下降。两人推测，其中一个主要原因是由于公司的目标人群对技术十分精通，他们在网络上花费的时间更多，而EA传统营销活动的范围主要集中在线下。在这种新环境下，他们需要一系列战略数据，例如公司的投资战略、市场活动、跨媒体及跨渠道营销效果以及网络营销对实体店销售额的影响。

EA公司过去一直采用传统的分析方法，例如客户调查和媒体组合建模。公司将不同游戏在不同时间段的销量归结于广告创意和游戏质量的高低。为得到更准确的数据，公司决定采用“归因－优化－分配”的框架对所有游戏的广告投入进行分析。

在归因这一步，分析模型计算了公司数百个影响因素，包括广告、媒体评价、销售数据、定价、游戏质量、分销和网络聊天内容。分析揭示了几个重要的发现：第一，公司寄予厚望的院线广告表现不佳；第二，搜索广告、数字广告、网上视频广告带来的销售收入远高于预期；最后，公司发现推广活动的时机以及它们之间间隔的设定都差强人意。

第二步是优化。分析模型运行了几百个情景模拟，分析结果由来自市场部、财务部、运营部和其他部门的员工审核。分析最终生成一个广告优化计划，并交由公司的广告代理和渠道合作伙伴执行。该计划不但让公司将预算从电视转向网络视频，而且还改进了假期推广活动的时间安排。

在采用新广告分析法之前，过去公司在《战地1》和《战地2》的广告预算主要花费在电视广告上，大约占总额的80%。而付费搜索、社交媒体或网络视频广告所占比例微乎其微。《战

地3》的广告预算分配则体现出市场战略的变化：电视广告只占50%的预算，网络视频和付费搜索的预算大幅提高。这些变化使《战地3》成就了公司历史上最成功的新游戏发布。和前几代游戏相比，仅仅在营销预算上的调整就使《战地3》的销量提高了23%。



韦斯·尼克尔思 是MarketShare公司的联合创始人和CEO。总部位于洛杉矶的MarketShare公司在多个国家市场提供预测分析服务。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年3月刊。

传统广告已死

App如何颠覆传统广告

苏尼尔·古普塔（Sunil Gupta）| 文
李茂 | 译　李钊 | 校

目前，App是赢得移动端消费者的最佳方式，但它尚未被很好地利用。

跟大部分专业人士一样，我也有一部智能手机。我一般只用它收发邮件或与家人联系，但我也会使用App搜索信息或打游戏。然而在摆弄手机时，我常常会在其3.5英寸的屏幕上与一些小东西不期而遇：不断跳出的小广告。

比如，当我点击《石板》（Slate）电子杂志的App后，Bingo Rush的Banner广告就会冒出来，上面点缀有一些小星星，还有“免费”的字样，但整个广告还没有我的小拇指大。至于Bingo Rush是什么东西，我更是无从得知。《赫芬顿邮报》的App则是在其下方有一个小得可怜的长方形，上面写道：“刮一下，就有机会赢得阿迪达斯”。至于奖品是什么，我也不知道，因为广告小得几乎放不下这几个字。九宫格数独游戏的App上有宝马的广告——不，等一下，是奥迪的广告（照片小到我根本无法分辨）。当我点击广告后，App界面

就会消失，手机屏幕变成一片空白，我能感觉到手机正在挣扎着下载奥迪想要展示的内容。但在内容呈现之前，我早失去了耐心，切换到另外一个App了。

然而，在这些广告王国里蹩脚前行的侏儒代表着移动广告的最前沿，尽管它们根本没什么用，鲜有人去点开它们。调查显示，80%的智能手机用户根本就不喜欢它们。

很多公司非常确信，在经过一些微调后，移动广告将成为它们宣传战略里必不可少的一部分。去年最著名的一张图片就展现了这一趋势，这张幻灯片反映了人们使用媒介的时间（移动终端占了其中的10%）和广告投放流向变化（移动终端只占1%）等现状。

一些观察员据此认为，在不久的将来，这些数字会趋于一致。以此推断，到2016年，美国移动广告预算将从2012年的23亿美元增加到近110亿美元。

聪明的营销人员会把移动终端视为传播平台，但是在这种新兴媒介上宣传的最佳策略，绝非当下的微型展示条。历史总是惊人地相似，新兴媒介的产生都会让营销人员经历一段手忙脚乱的摸索期——比如，20世纪4、50年代电视的出现和90年代互联网的兴起。

20世纪50年代初，解说员在电视上朗读广告的内容的现象颇为普遍——这是沿用了先前在电台做广告的方式；在90年代，互联网上充斥着静态展示广告——这是取自纸媒的广告。这两种方法显然都不具备生命力。新兴媒介要求新型的广告形式，但最优形式的出现需要时间，并需要逐步探索才能最终形成。移动互联网广告业也必然要遵循这一规律。

无疑，App将是营销人员在移动端上的最佳传播载体。未来，它将完胜传统广告。在某种程度上，这是由于消费者并不把它视为广告——它的服务性给消费者带来价值，因此不再被认为具有“侵入性”。它对营销人员也极具吸引力，因为它比传统广告更经济，有时候还会带来全新的利润来源。

如果你观察一下人们使用智能手机的情况，除去打电话、发邮件和短信（这些活动都不是特别有助于做广告），App的使用占主导地位。用户使用App的时间平均占使用手机的82%，而浏览网页只占18%。他们的手机上下载了40个左右的App（从100多万个App中挑选出来的），经常使用的App数量在15个左右。

智能手机的App分为五类：

• 游戏和娱乐，研究表明此类App占据了用户使用智能手机42%的时间；

• 社交网络（特别是Facebook），占用户使用智能手机31%的时间；

• 实用程序，包括地图、闹钟、日历、照相机和邮箱；

• 发现类程序，包括美国点评网站（Yelp）、全球旅游社区（TripAdvisor）和社交电影网站（Flixster）；

• 品牌程序，比如耐克和红牛。

品牌营销人员面临的明确挑战：用户把大部分时间花在App上，经常使用的App只有15个，倘若这15个App里只有极少数被用来宣传品牌产品，品牌营销在用户手机屏幕上占据的空间将十分有限。营销人员该如何接触到这些消费者，并且牢牢吸引住他们的眼球？

首先，营销人员应该摒弃购买App上的Banner广告，转而创建App，并确保该程序能够为消费者的生活提供价值，进而促进他们与品牌建立起长期关系。为此，营销人员需要了解用户如何选择App及其背后的原因。经过研究，我发现了五条有助于他们成功的策略。

1、增加便捷性。 大多数航空公司的App可供顾客办理登机手续和查看航班状态。大多数银行开发的App可供客户支付账单和跟踪账户收支情况。娱乐体育节目电视网（ESPN）的App可供体育迷们查询比赛得分。当然，人们也可以在台式电脑或者移动设备上完成以上事

情，但是智能手机上的App更为迅捷和流畅，所以会获得大多数客户的青睐。这样在客户使用App时，哪怕仅仅是在滑动屏幕搜寻其他东西时扫上一眼，也会增加品牌的曝光度。

具有便捷性功能的App会给营销人员带来巨大的投资回报，但它受三方面的制约。第一，此类App可以加强与现有客户的关系，但却无法有效地开拓新客户。第二，在用此类App维系和吸引客户时，原本拥有广大客户群的知名品牌具备先天优势，所以并不适用于所有公司。第三，随着越来越多的公司将便捷性融入它们的App中，这一层面的差异性将越来越不明显。

2、提供独特价值。 一些App充分利用手机的移动特性，开发出一些在传统台式电脑上无法完成的业务。英国零售商乐购（Tesco）在韩国推出了一项名为“家庭特别店”（Home Plus）的商品交付业务，它在地铁的广告墙上张贴与商店货架上商品大小一样、高分辨率的商品照，并配有可供智能手机扫描的二维码。消费者在等候地铁的间隙就可以进行购物，并安排送货。在乐购推出该系统的前三个月里，其注册用户量增加了76%，收入增加了130%。在过去的十年里，乐购一直远远落后于其竞争对手易买得（E-Mart），但目前乐购家庭特别店正在缩小二者的市场差距，这其中包括线下销售。该App自推出后，下载量已超过100万次，公司现在正将这种虚拟商店推广到公共汽车站。

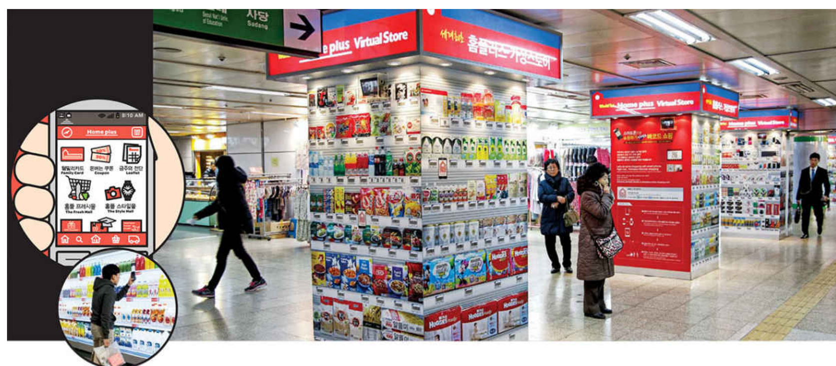
耐克也在移动手机的特性上大做文章。2006年，它推出一款耐克＋（Nike＋）的App(最初仅限于iPods)。该App与跑友鞋中的特制芯片同步，可用于监测跑步速度、距离和消耗的卡路里量。它本身是免费的，但要使用它，人们则必须购买耐克装有传感器的运动鞋或者可安装在鞋上的传感器。耐克公司认为该App带动了其2012年跑步系列产品30%的增长，目前耐克＋已经囊括多种App和配件，可用于跟踪从打篮球到睡觉等多项活动。

无论是乐购的家庭特别店，还是耐克＋，它们都不同于传统营销

宣传方式——这正是关键所在。移动手机用户不想要广告；他们想要能提供独特价值的App。

App如何驱动收入增加

乐购的家庭特别店可供韩国通勤者借助展示在地铁站广告墙上商品同等大小的图片购物。



购物去...

通勤者使用智能手机的App扫描商品的二维码，即可将商品下单快递到他们家中。

...意味着更多的销量

在该系统推出三个月内，此项交付服务的注册用户增加了76%，收入上涨130%。

3、增强社交价值。 截止2012年10月，Facebook的用户高达10亿人次；它的App是移动世界中最普及的程序之一。但是与其他社交媒体公司一样，Facebook一直纠结于如何利用它的用户群盈利。营销人员一直怀疑社交媒体网站上广告的有效性，因为广告会损害用户跟朋友联系的体验。但是能够增强朋友之间联系的营销活动则是另一码事。

社交礼物就是典型的例子。雷德·霍夫曼（Reid Hoffman）是

LinkedIn合伙创始人、风险投资公司格雷洛克合伙企业（Greylock Partners）的合伙人。正如他所观察到的，社交礼物抓住了三大热门趋势：礼物卡、社交网络和移动购物。请参考以下两个例子：瑞典初创公司Wrapp的App自2011年11月推出后，已被30多万人用于从近百家大型零售商选购促销礼品卡送给Facebook上的朋友，共计有220多万张卡片被送出。2012年9月是Facebook收购了移动社交礼品公司Karma之后的第三个月。此时，Facebook宣布推出礼品卡功能，该功能可供用户将星巴克咖啡、木兰蛋糕店（MagnoliaBakery）的纸杯蛋糕和其他礼品卡送给朋友。

4、奖品激励。 这一概念非常常见：很多公司使用短期促销和其他奖励措施来吸引顾客购买或者在Facebook上“喜欢”上他们的产品。然而要想在消费者移动手机App中占一席之地，营销人员还需要采用更具创意的奖励措施。

可口可乐最近在巴西的推广正是如此。2012年3月，可口可乐开始在一些诸如海滨电话亭的场所安装一些特殊的可乐机设备——一个状如软饮自动售货机的鲜红色机器，上面贴有可口可乐的标志和“幸福再装满”（Refil de Felicidade）的宣传语。下载其专用App后，消费者（通常是青少年）只需将手机对准可乐机，就会免费获得20MB的移动数据流量，与此同时，手机屏幕上会显示可乐瓶被装满的画面。

5、提供娱乐。 请记住智能手机用户玩游戏的时间占了他们使用App时间的40%，平板电脑用户玩游戏的时间则更长。对于精明的营销人员来说，这就是巨大的商机。

红牛就抓住了这一机会。它没有设计品牌App，而是推出了几款手机游戏App。对于一个能量饮料公司，设计游戏要求它必须掌握一项全新的能力，这远比简单地购买Banner广告复杂。但是红牛的这种努力获得了回报：这几款游戏已被下载200万次，消费者每次点击“游戏开始”按钮，都是与红牛品牌的一次亲密接触。

创建App要求公司掌握一套全新的技术，这对很多公司来说，意味着一次创收的机会。成千上万的计算机程序员涌进这一行业，成为自由设计师，仅在iTunes商店注册的App开发人员就超过27.5万人。虽然一些文章大肆宣传App开发人员一夜暴富的传奇，但很多人还在行业中挣扎求生。人力资源的供过于求，使得开发人员的人工成本往往远低于支付广告公司的费用，所以，App不仅是影响移动手机消费者的最有效方法，也是比很多传统广告活动更划算的方式。

智能手机无处不在，很多人每天都花大把的时间低头盯着那块小屏幕，但是成熟的营销人员会意识到“移动广告”常常是一句空话。人们不喜欢手机上的广告；即便是靠打折吸引顾客的定位广告也仅能勉强实现其短期目标，无法长久地吸引顾客。如果营销人员能以一种可以提高消费者生活质量、提供长期价值的方式与消费者沟通，效果将会更好。在未来，创意人员会找到实现这些目标的新工具。但在今天，App是赢得移动端消费者的最佳方式。

移动广告为何不奏效

展示广告适用于平面媒体和台式电脑。但是越来越多的人认为，在移动设备上并不奏效。原因包括以下三方面：

人们不喜欢它们。 调查显示人们觉得移动广告比台式电脑上的广告更侵犯隐私，因为手机是一个更为私人的地盘。事实上，五分之一的人认为在手机上做广告的作法是“不可接受的”。

手机上没有右边。 电脑用户习惯了屏幕右边出现广告——例如，Facebook和谷歌搜索结果页面上的广告都是展现在屏幕右边。但是手机屏幕太小，根本无法留出右边距，所以广告常常出现在各种意想不到的地方。

“胖手指”效应。 广告商密切关注用户点击广告的次数。但是很多点击是用户的疏忽所致，因为广告太小——所以，这样很难判断广告的效用。



苏尼尔·古普塔 ，哈佛商学院营销系主任。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年3月刊。

传统广告已死

让移动广告奏效！

安德鲁·史蒂芬（Andrew Stephen） 雅科夫·巴尔特（Yakov Bart） 米克洛斯·沙尔瓦里（Miklos Sarvary）| 文

腾跃 | 译　牛文静 | 校

当你正用智能手机查看天气情况时，一条有关新电影的小横幅广告突然跳了出来。该广告影响你的概率有多大？

我们没有明确的答案，即便2012年移动广告的花销高达84亿美元，并将在2016年增4倍。一些专家认为移动广告纯属浪费营销费用（详见苏尼尔·古普塔发表于《哈佛商业评论》2013年3月刊《App如何颠覆传统广告》 一文 ）。但最新研究显示，移动广告适用于某些特定产品类型，像是小型货车和洗衣机这样的实用型“高度介入产品”，因为这些产品价格昂贵，所以消费者一般都是经过深思熟虑后才会购买。而对于一些人们买来消遣的享乐产品（比如跑车和电影票）以及“低度介入产品”（牙膏或是棒棒糖），移动广告则不太奏效。

我们研究了一家市场调研公司获得的数据，该公司于2007年至2010年期间，对39946名美国消费者以及54则移动广告中涉及的产品进行了调研。这些产品属于13个不同行业，包括消费品、金融服务和

汽车。大约一半的参与者在他们的移动设备上看到了一则产品广告；其他人则没看到任何广告。在实验的开始和结束，所有的参与者都对自己购买该产品的态度和意愿进行了打分。

我们将这些产品分成实用产品或享乐产品，以及高度介入产品或低度介入产品。我们发现，实用产品和高度介入产品的广告提升了消费者态度和购买意愿，而对同时具备两种属性的产品影响力最大。在上述案例中，平均而言，广告使正面效应提升了4.5%，购买意愿提升了6.7%。对于享乐产品和低度介入产品，多数广告没有起到任何效果。

何时采用移动广告

如果一款产品集实用性和高度介入于一身，此时，移动横幅广告最能发挥作用。

	享乐产品	实用产品
高度介入产品	蜜月套房 跑车 设计师服装 珠宝首饰	人寿保险 家具 健身房会员 中介服务
低度介入产品	咖啡 电影票 糖果 啤酒	牙膏 基本生活用品 袜子 智能手机壳

是什么导致了以上结果？我们认为，即便移动广告只传递了很少的信息，但依旧可以引导消费者重新审视之前的购买决定。这就是高度介入产品的广告更加有效的原因。如果一款产品和人们生活息息相关，人们就更愿记住、重新回忆起该产品的相关信息。心理研究已经

证实：人们的投入度越高，他们更有可能理性地（而不是感性地）处理信息，该方法尤其适用于实用产品的购买决定。

基于这项研究，营销人员需要明白，移动广告这一形式应该更多地用于实用及高度介入产品的推广。（营销人员或许有能力将享乐产品变得看似更具实用性，例如，可能将优惠的保修条款作为噱头来制作跑车的移动横幅广告。）同时，他们也应该结合电视广告等覆盖面更广的营销形式，待这些细节信息深入人心后再推出该产品的移动广告，这样会重新唤起消费者对该产品的印象。而且，当消费者即将做出购买决策，并对产品自然而然产生浓厚兴趣时，移动广告效果更佳。当营销人员将更多的预算转向移动渠道，尤其是展示广告时，了解这些广告何时奏效、何时无效，就变得至关重要。



安德鲁·史蒂芬 是匹兹堡大学卡茨商学院助理教授。雅科夫·巴尔特 是英士国际商学院助理教授。米克洛斯·沙尔瓦里 是哥伦比亚商学院教授及媒体项目主任。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年12月刊。

传统广告已死

创意广告永不死

茱莉亚·科比（Julia Kirby）| 文

殷宴 | 译　安健 | 校

经过十年的互联网革命，今天的广告界还剩几分创意？打开浏览器，转按揭贷款广告、减肥广告铺天盖地，没有一条出自艺术家的画板。那些跳舞小人的图标和“独门偏方”都是广告算法的产物，无非是广告商对消费者的火力侦察。

广告优化技术、反过滤产品、基于搜索的广告服务、实时媒体竞价、移动设备定位……种种新概念让人眼花缭乱，也让一心关注投资回报率的广告商趋之若鹜。在这种情况下，广告看似已成了科学的天下，再无艺术可言。然而，在这次科技浪潮中，仍然有新鲜创意不断涌现，向我们展示什么才是真正的广告。

在接下来的文章中，我们会对六个系列广告进行解读。这六个广告能从同类作品中脱颖而出，是因为它们都有一个新奇、巧妙、足以传世的点子作为核心。看到这样的广告，我们就知道：只要还有商品要卖，就会有顾客要“哄”，因此广告的创意，也就永远不会消失。



千变万化的创意米姆：万多福开心果

广告创意专家们向来深知米姆（Meme，又译弥姆，是指一种以衍生方式复制传播的互联网文化基因——译者注 ）的力量。过去几十年来，创造米姆的往往是营销巨头，因为他们有实力占据广播和电视，而且惯于重复同样的内容。Alka-Seltzer消食片的“不敢相信我竟然吃了一整个！”和Wendy's快餐店的“牛肉在哪里？”被仿效了无数次，从学龄前儿童到总统候选人都曾拿这两句广告词开涮。

如今，媒体传播渠道的碎片化使广告商很难再用洗脑的方式获取品牌影响力；与此同时，出版的民主化愈演愈烈，而创意越来越受到推崇，这一切使米姆开始遍地发芽。一个米姆可能在一夜之间红遍大江南北，一个礼拜之后便销声匿迹。过去，广告作者制造米姆；现在，借用当红米姆或许才是上策。

万多福开心果的系列广告提供了一个值得学习的模板，它足够简单，能够迅速进入各个执行渠道，而且成本低廉。万多福开心果此前走的是名人代言的传统路线，大获成功，其广告头一年在全国级别的电视频道播出就获得了233%的销售增长，此后每年增长都在两位数。各种米姆进入到万多福的广告，在YouTube上恶名昭彰的蜜獾和与应召女郎寻欢作乐的美国特勤局特工，都成为万多福广告的主角。

如果别人的米姆正大红大紫，为什么还要凑这个热闹？因为这正是米姆的魅力所在：挑战原作者的创造力，证明你比他更高一筹。人

们不会因为看过原始版本就不看后续之作，恰恰相反，这才是他们的兴趣点。

在《解析YouTube米姆》文中，希伯来大学的里默·西弗曼（Limor Shifman）分析了30个大热的视频，挖掘其中的共通元素：普通人、有缺陷的男子气概、幽默、简单、重复以及异想天开的情节。希夫曼认为，这是“进一步激发创造性对话”的完美配方。

这种创造性对话常常以恶搞的形式出现，旨在娱乐某些特定群体，例如红得匪夷所思的“江南Style”就被改编成变形金刚版，迎合机器人爱好者的口味；另一个“罗姆尼Style”的版本则打入了政治圈。大厂商手握大笔广告费，应该更有能力打造合适的广告来讨好它的顾客群——比如零食控，或者乐高玩具爱好者。

这就是最新的开心果广告带给我们的启示，相信很快就会有其他厂商跟上这一趋势。

把广告变成游戏：可口可乐（中国）



广告嵌入电子游戏早就不稀奇了，现在的新花样是把游戏嵌入广告——或许，只有这样才能使某些人的注意力吸引到广告上来。可口可乐中国公司为香港市场设计了一则创意广告，邀请观众用他们的智能手机“抄起”电视屏幕上满天乱飞的可乐瓶盖。观众看准机会摇晃手机，就能把一个瓶盖“抓”到自己的手机上，

赢得分数，这些分数可以换取随后的抽奖机会。

这个广告涉及的移动技术相当复杂，比如要让手机用户下载一个专门的App，还要提前宣布广告播出的时间，好让玩家做好准备。然而，可口可乐做到了。相关App第一个月的下载量就达到38万次，广告观看量超过900万次。

电子游戏起初只有炫目的技术，没有多少艺术吸引力，例如世界第一款电子游戏——雅达利的乒乓球模拟游戏Pong，没有人会认为它有什么美感可言。但今天的玩家不仅要求惊艳的视觉效果，更求叙事深度与情感深度。随着技术的进步，这些元素将更加完美地融合在游戏之中，而许多广告商也将从中获益。或许他们会惊喜地发现，在游戏的吸引下，创意天才迅速回到了广告创作的最前线。

发挥集体智慧：奥利奥饼干

早在上个世纪，企业就开始让“群众”支招了。你不信？读一读《来自俄亥俄的获奖者》吧。在这本描写20世纪50年代美国生活的回忆录中，作者的母亲参加了一场又一场的广告词创作比赛。那时候，创造“众包”这个词的杰夫·豪（Jeff Howe）尚未出生，而广告商已经熟知众包模式的威力了。

如今，商业世界重新认识到“群众的力量”。大多数人都将众包视为一种获得新点子、好点子的方式。他们的想法没有错，如果一家公司用威客网站Tongal或其他同类平台征集创意方案，很可能会从成千上万的投稿中淘到几块真金。但是，获得优秀创意仅仅是采取众包的理由之一。当普通群众坐下来琢磨如何宣传一种产品时，广告商得到的不仅是更多的创意，还能吸引更多消费者的注意。

如果你追求客户互动（Customer Engagement）最大化，你就会意识到你向人们索取的互动时间应当以分钟计算。如果你指望人们为精彩创意花上几个小时，你的标准就设得太高了，因为99%的公众没

有时间也没有信心来参与这样的互动。



纳贝斯克公司为奥利奥饼干打造的“每天扭一扭”宣传活动就把握住了分寸。为了庆祝奥利奥的百年诞辰，纳贝斯克公司在100天之内，围绕每天的热点话题发布一款饼干设计。每天早晨，公司邀请人们提名当天的新闻主题，同一天晚些时候再让人们投票选出他们最喜欢的设计。与此同时，天才设计师们便调制出一幅幅让人垂涎欲滴的广告作品。参与活动的门槛极低，任何人都可以提供他们的思路。奥利奥的Facebook页面分享量比活动开始前三个月上升了4400%，这其中肯定有许多人是关掉电脑就出门买了奥利奥。

恰到好处的幽默：起亚汽车（美国）

2009年3月，起亚汽车（美国）为秀尔（Soul）车型推出了一则妙趣横生的小广告。在广告中，马路上堆满了一个个滚轮，每个滚轮上都有一只仓鼠在卖力地原地奔跑，这暗示日常交通的枯燥乏味。随后一辆秀尔车驶入画面，停在一个滚轮旁边，车窗滑下，车里的几只

仓鼠随着Hip-Hop的节奏向所有人展示“一种全新的驾驶方式”。



从此以后，起亚就跟仓鼠分不开了。该公司每次推出的仓鼠广告都很有趣，但又不会让你笑得直不起腰；最新研究显示，这很可能是起亚的制胜之道（起亚在美国的销售增长多年来都保持两位数，该系列广告功不可没）。

市场营销学者塔莱斯·特谢拉（Thales Teixeira）、罗莎琳德·皮卡德（Rosalind Picard）和拉娜·卡利欧比（Ranael Kaliouby）用基于网络的人脸跟踪技术测试了消费者对几则幽默广告的反应，结果发现“过度的娱乐性”反而会产生负面作用，削弱广告的说服力。此外，时机也很重要。上述作者指出：“当消费者还不知道广告所要宣传的品牌时就引入幽默成分，将减弱购买意向”，而“当消费者已经知道广告品牌后，再引入幽默将……增强购买意向。在这个案例中，广告的娱乐性与其诱导力之间存在协助效应。”

幽默一向是广告创作者的常规武器，但它的作用却始终备受争议。广告大师约翰·卡普莱斯（John Caples）就说过：“你可以让上百万人捧腹大笑，但不会有任何一个人购买你的产品。”他建议广告作者不要玩幽默，并声称“世界上影响力最大的两本书里都没有一句幽

默的话，这两本书分别是《圣经》和西尔斯百货公司商品目录。”不过，他的建议在这个时代恐怕行不通，因为今天的消费者习惯了海量的交流沟通，他们会自动转向最有趣的信息。随着广告研究不断发展，我们注定会看到越来越多的幽默元素应用在广告当中，只是要用得更巧妙。



新一代社会运动：玛莎百货

问问任何一个在零售业的从业人员，他们这一行为什么不为环保做出更多贡献，你都会得到同样的答案：因为做环保不会得到市场的回报。很不幸“具有社会责任感”的产品往往生产成本较高，而成本高就意味着价格高。要说服顾客为了社会道义放弃实惠的价格，真不是一件容易的事。

然而，广告的天职就是说服消费者。随着商家越来越重视企业责任，我们必然会看到更多的广告凭借三寸不烂之舌改造消费者的态度与行为。

英国零售巨头玛莎百货发起的“换购”（Shwop，Shop与Swap的合成词）活动就是一个例子。这个活动鼓励消费者在冲向商店购买时髦服装时，进行以旧换新。为了方便消费者参与其中，玛莎百货和国际组织乐施会（Oxfam）签约合作，并在门店中设立了“换购回收点”。但是，你很可能会最终决定不买新衣服，继续穿旧的。

这就是一个良心企业的典型例子：公司宣传的是社会公益而不是自家商品，甚至在一定程度上压缩了对自家商品的需求。作为英国最大的服饰零售商，玛莎百货必须对社会负责，因为公司采取的每一项

措施都处于公众的严格监督之下。消费者早晚会开始重视环保可持续性，那时玛莎百货就赚大了。玛莎百货的CEO马克·博兰德对该路线十分坚定："我们正在引领一场变革，变革我们所有人从今往后购买服饰的方式。"他希望，这次活动最终能实现所有门店每卖一件新衣就回收一件旧衣的目标。"对我们来说，那就意味着每年要回收3.5亿件衣服，"他说，"数字很大，但只要有客户的帮助，我们就能做到。"

"本土化"广告：尼曼与塔吉特

内容提供商和广告商都知道广告和内容融合得好，就能赢得更多的关注；双方也都依赖广告获得成功，但合作不愉快的情况仍然屡屡发生。做内容的一方知道，如果让客户感到付费广告玷污了他们的内容，客户就会掉头而去。



随着消费者过滤广告的愿望越来越强、手段越来越先进，广告植入内容的深度也在可容忍范围内不断改变。一开始，出版物会用常规

字体刊登企划式广告(Advertorial)和广告语（尽管会在不起眼的角落里标注字体很小的“付费广告”文字）；后来，杂志的博客平台开始发布“内容广告商”提供的材料。电影、电视和游戏进行产品植入，更早已成为惯例了。

最近新出的一个系列广告让我们看到，广告商为了让广告与上下文融为一体，可以做到什么地步。美国两大零售商塔吉特与尼尔曼（Neiman Marcus & Target）合作发布了一系列商品之后，决定在美国广播公司的电视剧《复仇》中打广告。首先它们打算买断这个节目，这就意味着每一集剧播出的一小时期间，所有的广告都是它们的。然后，为了充分利用独家赞助权，它们聘请该剧演员以剧中人物的形象出演五段长广告。这五段广告片的宣传性质毋庸置疑（塔吉特与尼尔曼的广告词在片中十分突出），但广告商巧妙地借用了该剧观众喜闻乐见的一切元素，并把广告包装成一幕“戏中戏”，使观众很难跳过不看。这才是真正的广告“本土化”。

显然，内容植入广告和“本土化”的广告之间大有区别。当一个品牌试图将广告“本土化”时，难免会遇到额外开支以及种种复杂的限制。但是，假如你能自由驾驭这一领域，你很可能再也不用另寻他径。



茱莉亚·科比 是《哈佛商业评论》英文版的编辑总监。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年3月刊。

“精益广告”捞金有术

塔莱斯·特谢拉（Thales Teixeira）| 文
陈晨 | 译　陈公正 | 校

在线视频，让你少花钱，狠狠抓住客户！

制鞋业向来是孕育经典广告的沃土，其中耐克和锐步等品牌不惜斥巨资签约运动员代言人，聘请广告代理商制作精彩绝伦的电视广告。但滑板运动鞋生产商DC板鞋（DC Shoes，以下简称DC）的做法却迥然不同。2009年，公司开始拍摄一系列视频：公司联合创始人肯·布洛克（Ken Block）驾驶一辆酷炫的越野车驰骋于封闭的机场及各种主题公园，甚至是旧金山的码头。这些视频总长9分钟，几乎没有任何对白；在高超的驾驶中间不时穿插布洛克鞋子的迷人镜头。DC没有购买昂贵的电视广告时段，而是将这些视频上传至YouTube。在过去的4年间，这些视频的观看人次已逾1.8亿——仅2011年一年，DC的销售量就攀升了15%，其中一段视频是2011年YouTube分享次数最多的视频，另一段则在上传后的24小时内获得100万人次的观看。往常要获得这种覆盖效果，公司可能要向在线媒体支付500万美元，但通过“精益广告”（Lean Advertising），DC只花费了很小一部分资

金。

很多公司希望效仿DC的做法。在研究中，我通过实验、使用面部表情分析及眼球跟踪技术来了解人们选择观看在线视频的原因、哪些叙事方法能维持人们的观看兴趣以及怎样的视频最容易得到分享。自去年在《哈佛商业评论》撰写《病毒式广告的新科学》后，不断有公司向我询问如何实践这项研究成果。因此，我一直在研究公司是如何制造并传播在线视频广告的，同时对一些新出现的第三方专业公司进行考察。结果发现，很多公司只投放了在传统广告代理商和付费大众媒体10%甚至1%的资金，就实现了成功的产品营销。

成本低廉并不是使用在线视频的惟一原因。由于观众频繁切换频道、数字视频录像机的应用以及“第二屏幕”（主要是智能手机和平板电脑）的不断涌现，电视广告的观看人数已下滑。与此同时，在线视频正变得越来越受欢迎：2011年，美国83%的互联网用户有定期浏览在线视频的习惯，根据调研公司comScore的数据，其中12%是广告。不仅如此，因为浏览者主动选择在线视频，相比电视广告，他们通常会倾注更多的注意力。根据加拿大调研公司Vision Critical2010年的一项调研，48%的人在浏览视频后会登录公司网站；11%的人会与朋友分享视频；22%的人会购买该公司产品。

靠边站，广告狂人！

人们观看的在线视频数量逐年增加，有远见的公司懂得在此发掘商机。预算不足的公司可以低成本自行制作并发布视频；如果预算允许，公司可以投钱进行内容众包或聘请专业发布商，也可以将两者结合，例如，众包内容，但自行发布。

	自己动手	采用外包	传统方法
内容制作	公司逐渐开始自己制作商业广告，从诸如厨具公司 Blendtec 的简单产品展示到 DC 公司详尽的产品展示。 每份广告成本： **<1 万美元**	Duck Tape 和乐高这类能够聘请广告代理商的大公司，也开始通过 Tongal 公司将视线投向费用低廉的创意人士和众包广告。 每份广告成本： **1 万—5 万美元**	预算充足的大型公司通过广告代理商的全套服务，制作电视广告。 每份广告成本： **10 万—100 万美元**
内容发布	取代简单地发布在线视频，然后"守株待兔"的模式，公司开始通过 Hubspot 等集客式营销公司，以低成本战略来增加访问流量。 每次营销的年成本： **3000—6000 美元**	Mekanism 等新型广告代理商具备引爆广告病毒式传播的专业技能。它们会通过社交媒体（有时通过付费广告位）增加访问流量。 每次营销的成本： **高于 25 万美元**	提供全套服务的广告代理商为传统广告购买电视播放时段并收取佣金。 每次营销的成本（黄金时段）： **50 万美元**
	新方法	新方法	

靠自己还是找外援？

广告营销主要包括两个任务：制作内容和发布。一段时长30秒的电视广告，传统广告代理商通常会收取10万至100万美元的制作费用，电视台则每次收取1.4万至54.5万美元的播出费。公司如果希望削减这些成本，可以自己制作，也可将部分或全部任务低价外包给第三方公司。我们首先看内容。

DIY内容。 毋庸置疑，自己制作是成本最低的方法。这种方法有时出奇有效。最有影响力的例子当属厨具公司Blendtec制作的一系列视频，公司创始人汤姆·迪克森（Tom Dickson）亲自上阵，将大理石、冰球和iPod等放入搅拌机进行搅拌，以展示Blendtec产品的强大威力。这些视频在YouTube上一炮而红，迪克森因此还受邀参加"深夜秀"（Tonight Show）和"今日秀"（Today Show）这两档热门节目，产品销售额不断攀升。迄今为止，Blendtec的视频浏览量已近2.4亿次。但是，复制这种成功的概率很低：只有3%的YouTube视频能达到逾2.5万次的浏览量。业内人士将单独依靠YouTube进行广告的做法形容为"上传，然后祈祷"。

外包内容。 Duck Tape、乐高、金霸王和博朗（Braun）等许多公司已将视线转向一家名为Tongal的视频广告众包公司，这家公司成

立已有4年，会收取一定费用，用于发布项目信息，并为项目找到收费相对低廉的自由创意人士进行创作。例如，一家公司或许希望制作几段90秒长的视频，其中品牌名字需要出现至少2次，标识出现2秒。为此，Tongal成员将提交符合要求的250字提议，公司平均需要支付500美元。接下来，Tongal成员将根据公司挑中的点子制作视频，一般而言，最佳视频的制作者能获得5000美元至2万美元的收益。因为Tongal可以广纳贤才，汲取专业人士及业余人士的智慧，其制作的广告通常非常精彩。

引爆病毒式传播

确保内容质量只是成功进行精益广告的一部分；有效发布也非常重要。同样，公司可以选择自己动手或进行外包。

DIY发布。 一些将内容制作外包的公司会选择通过自己的网站或YouTube自行发布广告。但大多数公司或多或少会通过第三方服务吸引部分观众，为与传统营销即推播式营销（Outbound Marketing）有所区别，这种服务被称作“集客式营销”（Inbound Marketing）。公司只需支付很小一笔费用（通常1年少于1万美元），集客式营销公司就会通过搜索引擎优化数据分析，帮助顾客了解哪些内容受到人们关注，而哪些没有。

外包发布。 更主动的公司通常会通过社交媒体聚合公司（syndication firms）发布广告，例如位于旧金山的媒体代理商Mekanism。这家公司也制作传统广告，但2009年后，其主攻领域开始转为在线广告大片的制作和传播。2010年，公司CEO宣称，“我们保证可以掀起在线营销风暴，引爆病毒式传播”。Mekanism的服务包括管理数字平台（如YouTube的特定频道）及构建网络“影响者”网络，以推动营销。（网络“影响者”的传播影响力，正是MekanismCEO的信心所在。）约75%的Mekanism在线视频获得了超

过100万次的观看（这一数字被普遍认为是实现“病毒”式传播的门槛），其成本也大大降低。如果不涉及传统媒体，Mekanism完成一次营销推广只收取25万美元。

迈克尔·诺顿（Michael Norton）及其同事的研究发现，当人们亲身参与创作某一事物时，将会更加投入。Mekanism常常邀请顾客参与广告制作。在为谷物早餐品牌 Golden Grahams制作面向大学毕业生的一则广告时，Mekanism发布了一系列动画视频，描述求职者面试失败的遭遇，然后邀请观众在推特上写下自己的故事，并将其中的50多个故事改编成在线视频。这些视频总共获得了超过250万次的观看（其中60%直接来自网络“影响者”的传播）。观看者的平均收看时间是4分10秒，他们通常会多次观看这些视频，其中很多人还访问了公司网站。

随着人们逐渐将视线转向网络，许多传统性价比衡量指标变得不再重要，例如传统广告中最常见的“每印象成本”（Cost Per Impression）。现在，我们需要制定一些新指标。我常和学生探讨“每观看成本”（Cost Per Engagement）的可能性。通过追踪人们观看在线视频的时间、视频是否被转发、浏览者是否访问公司网站或在推特上关注公司，你可以量化公司在营销活动中的收益。通过对比收益和开支，你可以把握公司的营销活动是否有效，并对比传统媒体广告与在线精益广告的优劣。

目前，大部分在线视频广告的主角是大公司的知名品牌。究其原因，大公司广告预算充足，可以将部分资金投放至网络。不过，随着时间推移，小公司的广告也会逐渐崭露头角。即便预算有限，网络视频和新奇的发布战略也能帮助公司迅速构建品牌影响力，这是精益广告的核心所在。不论公司是“自产自销”还是寻求外部帮助，或将两者结合，越来越多的证据都表明，这种新方法带来的高额回报，不容小觑。



塔莱斯·特谢拉 是哈佛商学院营销学副教授。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年6月刊。



哈佛商业评论 增刊：传统广告已死

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京
Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,
Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editor
程明霞 Cheng Mingxia
助理主编 Assistant Editors
李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun
高级编辑 Senior Editors
李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan
高级编译 Senior Articles Editor
安健 An Jian
新媒体主管编辑 Digital Executive Editor
徐明 Xu Ming
高级撰稿 Senior Writers
王丰 Wang Feng
编辑 Copy Editors
李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing
编译 Articles Editors
王晨 Wang Chen 康欣叶 Kang Xinye 刘铮筝 Liu

Zhengzheng
撰稿 Writers
熊静如 Xiong Jingru 李茂 Li Mao
新媒体编辑 Video Editor
腾跃 Teng Yue
视频编导 Digital Editor
牛文静 Niu Wenjing
图书编辑 Book Editor
王晓红 Wendy Wang
创意编辑 Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
流程编辑 Flow Editor
白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center
视觉主管 Director
夏丽川 Xia Lichuan
图片总监 Photo Director
左微微 Zuo Weiwei
美术编辑 Graphic Designer
于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang
图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui 张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

贾建波 Jia Jianbo

总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/ Marketing Director

陈冰清 Robin chen

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

高级品牌经理 Senior Branding Managers

杨志清 Yang Zhiqing

市场经理 Marketing Manger

张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai 周圆 Zhou Yuan 陈萌萌 Chen Mengmeng

品牌经理 Branding Managers

王文睿 Wang Wenrui 曲海艇 Qu Haiting

品牌专员 Branding Executive

吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong 朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

SEEC 财訊 财讯传媒集团出品 PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review,

HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：传统广告已死

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2014

本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00005165-20141118

最后修订：2014年11月24日

制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media

CO.,LTD,2014
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论



公司治理

拯救董事会
董事会的低调变革
智胜维权投资者
CEO专属之责
股东做不到

公司治理理论新发展——
大象有形



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：公司治理理论新发展
——大象有形

《哈佛商业评论》中文版 出品



增刊：公司治理理论新发展——大象有形

序：公司治理理论新发展

拯救董事会

董事会的低调变革

智胜维权投资者

CEO专属之责

股东做不到

彭明盛：管理股东新模式

版权页

推荐阅读

哈佛商业评论

增刊：公司治理理论新发展——大象有形

编辑：钮键军

设计：崔晓晋

序

公司治理理论新发展

文丨钮键军 《哈佛商业评论》中文版助理主编

公司，一群人以一个独立法人的名义共同做事。这是人类基于法治结构上的一项伟大创造，是从传统社会走向现代社会的组织创新。从此，人类走出了传统几千年里只能依靠政府或者教会才能进行重大工程项目的状态，公司在越来越多的领域里替代了政府或者教会的职责。特别是在商业领域里，公司成为绝对的主导。

1932年，美国学者贝利和米恩斯提出了公司治理结构的概念。此后，众多学者从不同角度对公司治理理论进行了研究，其中具代表性的是超产权理论、两权分离理论、委托代理理论和利益相关者理论，它们构成了公司治理结构的主要理论基础。

公司治理理论无疑是商科教育的重要内容之一。但相较于战略、营销、人力资源这些人们耳熟能详的内容，公司治理更像是“上层建筑”，真正关心者寥寥。这主要是因为公司治理一般并不直接影响公司的收益，不像营销、战略、供应链这些话题与公司的日常经营活动密切相关。

但研究公司治理理论发展史后，你就会发现，每一次重大经济危机之后都是公司治理理论发展的“黄金期”。其诞生之日正是“大萧条”的高潮时期，而1998年亚洲金融危机之后，亚洲国家开始关注公司治理，而2008年“次贷危机”后，西方特别是美国的研究者和实践者也开始重新关注公司治理结构改革以及理论的缺失问题。

其中，麦肯锡全球总裁鲍达民以及哈佛大学著名教授克莱顿·克里

斯坦森的研究最为引人注目。这部分源于西方学者将次贷危机归因于公司治理结构的缺失。而《哈佛商业评论》也从08年开始将公司治理结构的变革作为主要的报道对象。

在美国经济逐步摆脱危机阴影之际，我们决定将近年来，主要是近3年来，《哈佛商业评论》上发表过的有关公司治理的文章集结成册。我们期望这些研究成果能够对中国正在进行的“混合所有制”改革有所借鉴意义。当然，那些正在创业和已经创业的人士，也是我们期望的读者，因为一个好的公司治理结构，对于公司的发展不再是“大音无声”，而是“大象有形”。

拯救董事会

WHERE BOARDS FALL SHORT

鲍达民（Dominic Barton）
马克·怀斯曼（Mark Wiseman）| 文
蒋荟蓉| 译　安健 | 校　钮键军 | 编辑

多数董事并不了解公司的长期战略，这使得董事会这一本应关注长期利益的机构，成为企业追求短期利益的根源。为扭转这一局面，本文作者提出了4条解决建议，其核心是延揽专业人士进入董事会。这对于正在进行混合所有制改革的中国国企和众多中国民营企业，如何建立公司治理结构有着现实指导意义。

董事会失职！自美国安然（Enron）公司破产事件引发第一波监管改革浪潮至今已10余年。尽管独立的监管方如国际公司治理网络（International Corporate Governance Network）制定了许多规则，大部分公司董事会却并未履行其核心职责：为管理层提供强力的监管和战略支持，创造长期效益。有这种想法的不止是我们。研究表明，董事们同样认为董事会的工作存在不足。

麦肯锡公司于2013年进行了调查，在受访的772位公司董事中，仅有34%觉得自己所在的董事会完全理解公司战略；22%表示自己所在的董事会完全明白企业是如何创造价值；而宣称自己所在的董事会对公司所属行业有深入了解的仅有16%。

随后在2014年3月，麦肯锡公司与加拿大养老金计划投资委员会（CPPIB）又访问了世界各地的604名高管人员，询问其所在机构过分强调短期财务成果、对创造长期价值重视程度不足的主要原因。回答最多的是公司董事会，有47%的受访人认为董事会应当为此负责。受访的47位上市公司董事的绝大部分（74%）归咎于自己。

这样的结果令人讶异。公司该如何让董事会更加了解长期战略，并且帮助董事建立并保持长远的战略眼光？显然，发起新一轮关于公司治理的逐项排查绝非良策，反而会使问题进一步复杂化。事实也证明，这种方法无效。

正确做法的第一步或许应该是，帮助大家把握住董事的“信托责任”这一要义。现有法律多强调这一概念的两大要素：忠诚（将公司利益置于个人利益之上）与审慎（审时度势，运用一定的知识和技巧来进行商业决策）。董事须忠诚审慎，并不是说要向管理层施压，将短期股东利益最大化，其他利益皆不予考虑。恰恰相反，从逻辑上讲，忠诚审慎正意味着董事应当协助公司踏上长远繁荣之路，在发展中走向未来。

履行这一职责有时需要推动管理层变革，而且最好是赶在市场倒逼变革前进行。有时还需要顶住市场压力，支持某项须花费数年方可见到成效的企业战略。（例如，美国的很多跨国公司在中国花了近10年才开始盈利。从长远的角度来看，中国市场至为重要。）

倘若董事将信托责任谨记于心，董事会的作用就会大为改观。他们将会投入更多的时间去探讨可能带来新商品、服务、市场和商业模式的颠覆性创新，抓住长期来看潜力巨大的机会，创造价值，并且把过时的生意关闭或转手卖出。他们不会再花费大量时间讨论：如何完

成下季度的盈利目标，如何遵守相关法规（虽然这一点的确应该做到）以及如何避免法律诉讼。

新兴市场的公司比西方同行更易接受这种想法。麦肯锡一项调查将41个位于新兴市场的跨国公司与303个发达经济体中的公司相比较，结果显示，自1999年至2008年，新兴市场公司比发达国家公司更具长期目标导向，以股息为例，新兴公司的平均支出更少（39%比80%），而固定资产再投资率则高出近一倍。如果西方公司能借鉴这一方式，当可激活高达数万亿美元的公司现金储备，重新推动世界经济走出目前增长速度长期低于预期的局面。

始终将创造长期价值置于首位，谨记于心，将有助于决择，革新董事会工作风格。若要付诸实践，改变不可或缺，请参考以下4个方面。

延揽优质人才

据维权投资信息数据公司（Activist Insight，创办于2012年）为国际律师事务所年达利（Linklaters）所做的调查显示，从2010年1月到2013年9月，维权投资者（Activist Shareholder，也有译作积极投资者 ）施行的干预（如要求获得董事会席位、股份回购和罢免CEO等等）增加了88%。大型私募股权公司CCMP Capital总裁兼CEO斯蒂芬·默里（Stephen Murray）表示："出现维权投资者的原因是，上市公司的董事会常常被视为无能，不符合股东的利益。"再来看另一个触目惊心的数据：麦肯锡于2014年9月所做的调查显示，692名董事会成员和首席高管中只有14%认为"以独立思考能力著称"是上市公司任命新董事时的重要标准。

除此之外，上市公司董事会往往对吸引商业专门人才的重要性认识不足，在这方面还不如私募股权界的普通合伙人和成功的家族企业。拥有多种不同视角和相关业务经验，与深厚的知识积累同样至关

重要。但据我们的调查显示，董事会中专业人才太少。加拿大大型采矿公司泰克资源CEO唐林赛（Don Lindsay）告诉我们：“董事不是天生对商业感兴趣的专业人士，由此产生的问题，就是可能要花上很长时间才能说服他们做出重大决策。”

这的确是个问题。IBM公司前CEO郭士纳（Lou Gerstner）最近在《麦肯锡季刊》（*McKinsey Quarterly*）撰文称，是否愿意果断破除陈规，是能否持续创造价值的关键。“除了受保护的产业，其他所有行业长盛不衰的关键都在于改变，止步不前是不可取的。”他这样说。百年企业不可能从不改变，“这些公司在100年里变革了25次，少则也有4、5次。”

然而，麦肯锡最近的调查结果显示，1500多家美国公司中的绝大多数在20年间安于现状，每年分配给各业务单元的资金与前一年基本相当。因此，这些公司发展缓慢。与之相反，最为锐意进取的再分配者，即在这20年中各业务单元间流动资本超过56%的公司，给股东带来的回报增长了30%以上。董事拥有丰富的相关经验和知识，与独立思考能力相结合，可以帮助公司克服惰性，持续创造价值。

以这种方式重组董事会，如今已然屡见不鲜（见后文“延伸阅读”）。但如果你真正理解了做长远打算的重要意义，你一定会竭尽全力吸引这样的专业人才。

美铝公司（Alcoa）CEO克劳斯·克莱因菲尔德（Klaus Kleinfeld）告诉我们，他要找的董事要有丰富的人生经历，经受过艰难困苦的考验，还要对本行业的长周期投资收益规律有深入的了解。克莱因菲尔德还认为，要合理实行强制退休制度，在为董事会注入新鲜血液和保留宝贵经验之间取得最优平衡。

为能洞见先机，食品饮料业界龙头、私营企业玛氏（Mars）食品公司组建了由5位专家组成的外部顾问团队，与原有的3名家族董事相辅相成。这5位顾问分别是驱动公司价值的某一特定因素领域的专家，从人口卫生问题到食品安全法规，他们定期与董事会和高管交流

这几个领域的发展动向，共同探讨如何对公司战略进行相应调整。对于认真重视长期价值创造的高管而言，在上市公司董事会的对话之中增添这样富有洞见的视角，并非可有可无，而是势在必行。

董事要投入

“我要问董事会的第一个问题是，在评估组织长期战略时，是否投入了足够的时间和精力，”英国巴克莱银行董事长、公司治理方面的权威人士大卫·沃克（David Walker）爵士告诉我们，“如果他们足够诚实，答案几乎全都是否定的。”

大部分公司治理专家都会同意这个观点：为了解和制定公司战略，上市公司董事须投入更多的时间。一些专家给出了十分具体的建议。哈佛商学院高级讲师、MFS投资管理公司前董事长罗伯特·波曾（Robert C. Pozen）表示，在业务复杂的大型公司里，董事会除了参加定期会议之外，每个月还应该至少花上两天的时间，或者每年花24天，用来履行自己的职责。麦肯锡在英国进行的一项调查结果显示，还有人认为，应当效仿私募股权对于被投企业的股东的要求，也就是把这个时间增加到每年54天。董事定期集体外出，在零售店或新开设的研发部这样的场所召开董事会会议，或者让董事旁听销售电话，这种做法现在也流行了起来。

我们推荐董事每年至少为公司战略投入35天，不过具体的天数并非问题的关键。培养长远的眼光，最重要的是战略性谈话的质量和深度。

以百威英博（Anheuser-BuschInBev）前身英特布鲁（Interbrew）啤酒集团为例。这家比利时公司在20世纪90年代初期决定开拓中国市场，于是让全体董事和高管团队一同前往中国，进行为期一周的考察。董事长保罗·德·基斯美克（Paul de Keersmaeker）在行前会上阐明，此次出行是为了让董事尽可能地了解该国市场。因

为在之后的几年内，英特布鲁要在中国进行一次收购，届时将不会有太多的时间用来进行讨论。董事必须事先了解当地的市场竞争格局和运营环境，届时便可迅速达到目标。

针对长期的战略机遇，严肃地进行这样的自由行考察，可以避免落入某个圈套——许多守旧的公司董事会外出考察，用波曾的话来说："如果按照计划好的行程去考察，董事们接触到的就只是管理层想让他们知道的信息。"（见《哈佛商业评论》英文版2010年12月刊The Case for Professional Boards一文）英特布鲁更为开放的考察方式得到了回报：1997年，英特布鲁集团收购了两家中国啤酒厂，成功打入中国市场。之后仅6年时间，该集团市场份额便达到9%，成为了中国第三大啤酒生产商。

我们在《终结"短期主义"暴政》（见《哈佛商业评论》中文版2014年2月刊）一文中提出，董事会须作出更多努力，制定和沟通有助于指导和衡量公司战略的非财务指标，特别是在损益表无法体现发展全貌的时候。关于这一点，总部设在英国的跨国石油天然气勘探公司Tullow Oil董事会做得很好。他们运用平衡计分卡来评估绩效，考察多个财务和非财务指标，包括实行关键性发展活动，落实投资计划，实现环境、健康和安全目标，以及将财务状况维持在资金充足的健康状态。

但是，我们并不赞成在董事会中成立类似于审计委员会、危机管理委员会那样的战略委员会。我们同意英国巴克莱银行董事长沃克的观点："战略是组织须应对的根本性挑战，董事会全体人员都应当付出努力。"要确保展开适当的讨论、做出适宜的决策，集体的共同努力不可或缺。

与目光长远者合作

高管囿于短期利益最大化，也许与董事会施加的压力有关，但我

们确信，真正的压力来自金融市场。因此，我们在《终结“短期主义”暴政》中强调，必须说服机构投资者，他们持有资本，是资本主义制度的基石，必须说服他们成为制衡短期主义的力量。

董事会可以更主动地促进主要长期股东之间的交流，也应该这样做。当然，这样的交流也为许多投资方所乐见。持有资产超过4.5万亿美元的世界最大投资管理公司贝莱德集团（BlackRock）已经着手在其持有股份的多家公司开展了与管理层和董事会的交流，CEO拉里·芬克（Larry Fink）称之为“健全的、不断发展的交流”。“并不是说由我们来告诉公司该做什么，”芬克告诉我们，“不过，我们的确是想确认公司拥有高质量的董事会和管理团队，而且随叫随到”，为公司的长期利益服务，也“为客户的长期利益服务”。

令人高兴的是，这个理念恰逢其时。有一些组织已经在致力于确保上市公司公开其董事与股东的互动，例如股东董事交流促进会（Shareholder-Director Exchange，简称SDX，由独立董事、企业投资者代表和其他相关领域专家组成，探讨股东与董事的参与度问题——译者注 ）就已经取得了多项成功，其中最突出的就是让董事准备好进行对话。贝莱德和道富（State StreetCorporation，是一家国际金融服务控股公司，创立于1792年，总部位于美国，在20多个国家设有分部——译者注 ）都是SDX组织的成员。这一趋势进一步说明了长期投资者有意愿与精明勤奋的董事交换意见并从中学习。然而在当前阶段，投资者持有“薪酬话语权”造成的压力和“一言堂”现象使这种交流的效果打了折扣。真正卓有成效的讨论，要等到公司制定出长期发展战略及其主要评估标准时方可实现。

5年前，联合利华做出了一个著名的决策，不再做季度盈余预期，他们发现拥有一名了解公司战略并且可以向主要投资方解释战略的董事极为重要。

加拿大最大银行之一蒙特利尔银行鼓励股东与独立的董事直接沟通，特别是就企业继承人计划、公司治理实践以及信息公开等议题。

世界最大的金矿公司Kinross Gold董事会定期组织与机构股东代表的一对一会面和团体会议，鼓励股东代表提供反馈。该公司采取了一项策略，明确提出适于董事讨论的议题（如董事会组织结构、CEO工作表现、关键性战略决策和公司整体业绩），让独立董事长成为股东和董事会之间的联络人。（为了使这样的交流顺利进行，着眼长远的机构投资者应当将股份紧紧握在手里，同意在至少2到3年的时间里不在公开市场买卖自己持有的股份。如此一来，他们就可以掌握一些内部状况，不必像其他公众投资者一样在信息公开方面受到某些限制。）

我们相信，将会有更多的公司采取这种方法，也应当如此。参加了我们2014年9月调查的董事中有50%认为，定期与主要的长期股东交流公司的长期战略和绩效，是缓解短期回报最大化和股价压力的最有效方式之一。但是，如果希望通过对话来让董事会成员了解情况、有自信承担起信托责任，那么必须是双向的交流，单方面灌输无济于事。

提高董事待遇

好的资本管理者相信激励的力量。想让董事更加积极主动地投身工作，投入更多的时间来钻研和交流长期战略，并承担随之而来的名誉风险，我们就应该提高他们的待遇。如今业界渐渐达成共识，董事应当少兼任几个公司的职位，同时获得更高的收入——远高于目前的年均收入24.9万美元。

我们完全同意这一观点，但还有一个更重要的问题：收入如何构成。相当一部分公司已经转向了长期回报。

几年前，强生公司为非执行董事制定了最小持有股份准则，让他们的利益与股东利益更紧密地捆绑在一起。强生公司要求董事会成员持有相当于年度聘用费5倍的公司股份。可口可乐公司开出非选择性股票奖励补助，董事在卸任之后方可领取。通用电气公司也采用了类

似的办法。

让我们更进一步：要让董事真正从公司所有者的角度进行思考和采取行动，那就叫他们在自己的净资产中抽出更大的一部分参与进来。可以规定董事所得红利股中的一部分在卸任之后才归于他们所有，并且要求新进的董事自费购买股票。我们在此想鼓励各个公司自行将这项要求付诸实施，不想作为一项规则强加于企业——最大原因在于，公司规模和所在行业不同，净资产的具体份额也有所不同。也就是说，首要目标应该是坚持“物质”投资，让董事的财务激励与公司的长期表现紧密相连。在某些情况下，实现这个目标可能要让董事“赌上”其10%的净资产。

这些范围广阔的变革，每一项都是知易行难。实行变革须顺应公司及所在行业的现状。要想引进新举措，坚持做下去，就需要董事长或首席董事与CEO互相配合，牢牢把控局面。他们携手共事，可以为上市公司董事会带来文化、态度和结构上的深刻转型。惟其如此，才能够确保我们资本系统的这些核心制度转向长期股东所期望的持续价值创造，除此之外别无他法。我们的社会也需要这样的持续价值创造。

延伸阅读

往期杂志和HBR.org 上关于董事会改革的文章：

《终结“短期主义”暴政》

鲍达民、马克·怀斯曼｜文

《哈佛商业评论》中文版2014年2月刊

《确保控制权智胜维权投资者》

比尔·乔治、杰·洛尔施 | 文

《哈佛商业评论》中文版2014年6月刊

《董事会的低调变革》

理查德·帕森斯、马克·费根 | 文

《哈佛商业评论》中文版2014年3月刊

《强化公司治理**CEO**五条建议》

杰弗里·索南菲尔德、梅兰妮·库辛、爱丽丝·沃尔顿 | 文

《哈佛商业评论》中文版2013年8月刊

CEOs and Boards Need a Pact on How the Firm Will Be Run

雷蒙德·V·吉尔马丁 | 文

Capitalism for the Long Term

鲍达民 | 文

《哈佛商业评论》英文版2011年3月刊

The Case for Professional Boards

罗伯特·C波曾 | 文

《哈佛商业评论》英文版2010年12月刊

Leading from the Boardroom

杰伊·W·洛尔施、罗伯特·C·克拉克｜文

《哈佛商业评论》英文版2008年4月刊

What Makes Great Boards Great

杰弗里·A·索南菲尔德｜文

《哈佛商业评论》英文版2002年9月刊

（返回阅读原文 ）



鲍达民是麦肯锡公司全球董事长。马克·怀斯曼是加拿大退休金计划投资委员会总裁兼CEO。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年5月刊

公司治理理论新发展——大象有形

董事会的低调变革

理查德·帕森斯（Richard D. Parsons）
马克·费根（Marc A. Feigen）｜文
王晨｜译　安健｜校　万艳｜编辑

外部推动的变革不能有效提升公司治理水平。有远见的董事会正悄悄从四个方面进行自我变革：紧密介入公司战略制定和人才管理、合理优化董事会人员结构、与管理层沟通以及与CEO合作。

过去10年来，股东、交易所、各州和联邦政府重重施压，美国公司董事会已今非昔比。休长假归来的董事可能发现，除了会议室窗户的位置，一切都变了。

监管部门现在规定独立董事比例必须过半，此前没有硬性要求。如果董事长兼任CEO，大多数公司（标普500强企业中的97%）会委任一位独立的首席董事或主持董事，并赋予他在董事会内外前所未有的影响力。独立董事通常在CEO缺席的情况下举行闭门会议，这在以往很少见；股东有权评估薪酬委员会决策；审计委员会职责显著扩大。董事须出席更多会议、对公司管理投入更多精力，并对业务更懂

行。

但外部推动的变革未能有效提升公司治理水平。如公司治理领袖人物马蒂·利普顿（Marty Lipton）律师所说，董事会变革不能“一刀切”。要提升董事会监督水平，生搬硬套管理结构、规定会议出勤率或设置所谓第三方监督还远远不够。唐·果戈尔（Don Gogel）是PE投资公司Clayton, Dubilier & Rice CEO，身兼多家公司董事。他说：“董事会的成功事迹可以写成教科书，但其中的魔法很难被其他公司复制。”换句话说，优秀董事会内部的化学反应是达到卓越的关键。例如，为实现专业化管理，家族企业雅诗兰黛任命外部人士法布里齐奥·弗雷达（Fabrizio Freda）为CEO，之后市值增长逾190亿美元。雅诗兰黛董事会构成多元（15名成员中有7名女性，2名非洲裔美国人，1名中国人），同时保持家族传承，这使它能制定未来10至20年的发展规划，且具备足够的管理能力实现其愿景。（注： 理查德·帕森斯是雅诗兰黛董事会成员。）

我们从最令人仰慕的公司中，选取了20多位董事进行采访，将他们的观点与我们自身的公司治理、管理和咨询经验结合，尝试为读者解密优秀董事会的“魔法”。这些公司董事会近年来低调展开大幅变革，取得持续进步。很多新举措并未对外声张，因此鲜有公开讨论。外部强加的人事、政策变动经常见诸报端。但对于提升公司治理水平，内部变革比外部压力更有效。

下文中，我们从公司战略和人才管理、董事会人员结构、与管理层沟通以及与CEO合作四个方面介绍董事会的创新举措。这些创新将有助于提升公司治理水平。

介入战略制定与人才管理

以往，董事会了解公司战略的主要方式是听取管理层报告。这些报告冗长且形式化，以至于有董事将其称为“PPT谋杀”。

合格的董事会现在认识到，董事必须实地考察公司的战略和人才管理。身兼德尔福集团（Delphi）、惠普、泰科（Tyco）和Vanguard投资等公司董事的拉杰·古普塔（Raj Gupta）说："董事们习惯坐在会议室里，现在他们都在实际考察业务。"霍尼韦尔前董事长拉里·博西迪（Larry Bossidy）回忆说，董事们"了解业务增长点和投资方向"。董事会议程也在发生变化。据沃达丰董事长柯慈雷（Gerard Kleisterlee）说，公司董事会不花太多时间讨论季报，而是"重点关注战略议题和关键人才"。

董事正努力了解业务，并贡献有价值的观点。曾在福特汽车担任首席董事的伊夫·霍克戴（Irv Hockaday）告诉我们，福特福克斯应用的软件比人类第一艘宇宙飞船装载的软件还多，董事会正努力适应公司的技术导向转型。雅诗兰黛经深入研究设置的10年规划比3年计划更长远，CEO弗雷达会花数小时向董事详细讲解。

在企业社会责任方面，董事会的领导尤其重要。利普顿最近写道："为培养重视商业伦理的公司文化，董事会必须定下基调。"企业必须照顾到客户、供应商、社区、政府和公众利益，董事会在这方面责任越来越大。例如时代华纳董事会关注的议题之一是，儿童和年轻人需要什么样的音乐。因一个子品牌与集团品牌定位不符，在董事会的支持下，管理层决定将其出售。

董事会另一重要职责是为了人才储备而进行核心人才评估，并讨论继任计划。例如，安泰保险管理层向董事会报告公司200名核心高管的发展需求。安泰保险公司前董事长兼CEO罗恩·威廉姆斯（Ron Williams）说："董事会必须了解人才管理流程，掌握核心高管信息，这比与高管当面交流还重要。不应让片面的主观印象和偶然因素左右对人才的判断。吃饭时把高管安排在董事旁边对他可能是个机会，但选贤任能不应仅止于此。"

关于CEO继任的研究显示，董事会内部挖潜能力日益提高。根据博斯公司对2500家上市公司CEO继任情况的调查，过去4年中，70%

至80%的CEO是从内部提拔，这显示越来越多的董事会正从公司内部发掘和培养顶尖人才。

合理优化人员结构

很多美国公司董事拥有丰富的商界经验和敏锐的判断力，但他们往往身兼数职，且缺乏行业知识，无法完全发挥能量。

导致这种局面的原因之一是对独立董事比例的硬性要求：很难找到既具有深厚行业背景，又不在竞争对手或关联方麾下的“独立”人士。如哈佛商学院教授杰·洛希（Jay Lorsch）所说，很多董事都是杂家而非专家，这很成问题。一位世界50强企业前CEO说：“有些董事不懂业务，经常错得离谱，对公司贡献很小，我们还得哄他们开心。”

各界人士纷纷贡献解决思路。在《推动董事会专业化》（ *The Case for Professional Boards* ，《哈佛商业评论》2010年12月刊 ）一文中，罗伯特·波曾（Robert Pozen）呼吁企业主要从退休高管中聘请“专业董事”。波曾的主张很难完全实现，但现在越来越多公司要求董事具备行业经验。据全球高管寻聘和领导力顾问公司史宾沙的调查，标普500强企业董事中，曾在其他公司领导独立业务单元的比例从10年前的7%升至22%，审计委员会主席中曾担任首席财务官、财务总监的比例从2002年的4%升至1/3。

董事会也在加强对董事的评估考核。一家世界50强企业每年投票选出下届董事会成员。每位董事要提名自己以外的五位候选人，未获投票的董事将被劝退。公司CEO说：“不能发挥作用的董事会影响董事会团结。这是个艰难抉择，但我们必须如此。”

越来越多公司要求独立董事作出实际贡献。我们了解到，Sprint公司一位董事自觉对核心技术不懂行而请辞。在一家世界100强企业，三名董事私下说好：如果其中一人不能得到另外两人或整个董事

会认可，那么他必须改进或主动离开。高效董事会要求董事积极参与战略讨论，董事不能仅凭直觉，必须依据事实、经验和专业知识给出判断。

董事会不能为专业化牺牲多元性。思维模式趋同的团队容易陷入群体思维，封闭的思维框架和轻易达成的共识可能使公司误入歧途。为此，企业必须引入年龄、性别、种族、经历和教育背景不同的董事。史宾沙的研究显示，董事会构成越来越多元：标普500强企业女性董事比例从2002年的12%升至17%。

加强与管理层沟通

一位世界50强企业董事向我们诉苦：“与管理层对话极度挑战提问技巧，只要问题没命中靶心，高管总会虚与委蛇。”经验丰富的董事知道，即使管理者出发点良好，他也可能不自觉地夸大机会、掩盖风险，报喜不报忧。很多公司董事会和管理层的对话都有此类问题，董事必须负起责任，刨根问底。

现在很多董事在董事会前主动与管理层交流；为补充专业知识，有些董事专门上课。柯慈雷解释说：“这样董事会会议就可以直奔主题。”这有助于董事会营造良性沟通氛围。在宝洁，实地调研公司运营后，董事争相报告自己的发现和见解。

董事会加强实地调研并不意味削弱管理层的决策权。诺斯罗普-格鲁曼公司前董事长兼CEO罗恩·休格（Ron Sugar）是苹果、雪佛龙和安进公司（Amgen）董事会成员。他说：“不要总骚扰CEO，董事会应该让管理层放手去干。”

优秀董事会在会议室外也保持紧密联系。董事们常常共同参与调研，每年或每两年进行一次集体实地考察。大多数董事会每年举行一次战略会议，详细讨论各人关心的问题。例如哈特福德（Hartford）公司董事长兼CEO利亚姆·麦吉（Liam McGee）每年召集一次会议，

为期两天，董事会和管理层共同讨论最紧迫的战略议题。这类沟通无疑收到了效果：3年来，哈特福德董事会更加了解公司面临的机遇，支持管理层做出艰难决策，助推了业绩增长。

近年来，不少董事会积极引入外部专家，从而提升了决策质量。优秀董事会聘请公司治理专家评估其表现、给出清晰反馈；咨询公司经常参与制定高管薪酬方案。

管理层和公司利益不一致时（如薪酬争议），外部专家的建议尤其有帮助。如果管理层和董事会就同一事项分别聘请顾问，双方可以比较哪方建议更合理；即使不能达成一致，至少能弄清关键点。

董事会可以引入外部专家、顾问，但不应介入公司日常管理。好的董事会与管理层界限分明。例如花旗集团董事会单独聘请合规顾问和信用顾问，但不会把他们的建议强加给管理层。

董事会正不断进步，但在沟通方面可以做得更好。我们建议董事会与管理层合作，加强危机模拟。团队的创造力、应急能力和领导力在压力下很难保持稳定，因此危机来临时董事会不一定能应对得当。很少有公司能完全避免危机，因此事先演练有助于董事会提高危机处理能力。

与CEO紧密合作

明智的CEO清楚，与董事会高质量沟通对双方有益，因此会加强和董事的互动。麦吉将哈特福德董事会视为一个团队：“空降到公司后，我逐步和董事会建立互信，因此面临困难时能并肩作战。关键是加强沟通、保持完全透明。”

博西迪也经历了与董事会磨合的过程：“和董事会分享信息越多，我越不担心。我知无不言，让他们知道接下来会怎样。如果风暴将至，我会告诉他们。”医疗公司Tenet Healthcare CEO特雷弗·菲特（Trevor Fetter）有同感：“应该把事情摆在桌面上。”Verizon通信公

司前董事长伊万·赛登伯格（Ivan Seidenberg）力图使董事会认同公司的成长理念："我希望他们多想想如何把公司打造成百年老店，而不是只盯着短期回报。"本着这一原则，董事会批准了投资额100亿美元的数字业务升级方案，事实证明这一决策十分明智。

埃德·布林（Ed Breen）接手泰科时，这家公司身陷财务丑闻，几近破产。在全力挽救公司的同时，布林建立顶级的内审体系，并将大洗牌后的董事会成员派往各业务部门，与负责人讨论风险管理。

Frontier Communications公司董事长兼CEO玛吉·伍德罗特（Maggie Wilderotter）给每位高管分配一位董事作为个人导师，不仅让管理者受益，也使董事会更了解公司业务和管理层。为增加沟通渠道、尽量做到兼听，安泰保险的罗恩·威廉姆斯每年都会单独拜访所有董事。

与CEO紧密合作十分有益，但董事会也应保持独立。如果CEO非常强势或很有人格魅力，董事会容易被其绑架，董事长由CEO兼任就更如此。董事会高效与否，要看它如何辅佐、挑战和考核CEO。独立董事闭门会议渐成风气，公司治理专家拉姆·查兰视之为"目前最重要的公司治理创新"，我们认同他的观点。董事可以借此坦诚讨论问题，不必担心冒犯或疏远管理层。这会使双方共赢，尤其是CEO会得到更多好建议。

Tenet Healthcare董事会每次正式会议前后都安排闭门讨论。菲特说："在有些董事会，会议行将结束时董事长或首席董事环视大家问'有人觉得需要闭门讨论吗'，而CEO还在场。为避免这种尴尬局面，提前安排很有必要。"即使看上去没必要，菲特也坚持为董事会留出闭门讨论时间。

闭门会议后，董事会的一大挑战是将批评意见传达给CEO。首席董事必须确保CEO得到反馈。高效董事会每次闭门讨论后都请CEO听取他们的意见，双方会就下一步行动达成一致。董事会和CEO可以先以书面形式进行反馈和回应。

我们描述了董事会一系列低调但革命性的创举，涉及行动方式、职责、决策、内部沟通以及与管理层的关系。很多美国公司的董事会希望对业绩负起责任，并为提升治理水平付出了巨大努力。只有不断自我完善，董事会才能给股东带来回报，并为员工、客户和公众创造长期价值。



理查德·帕森斯是Providence Equity Partners高级顾问，曾任时代华纳公司CEO、花旗集团董事长。马克·费根是Feigen Advisors共同创始人，为世界300强企业CEO和董事会提供咨询。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年3月刊

How to Outsmart Activist Investors

确保控制权

智胜维权投资者

比尔·乔治（Bill George） 杰·洛尔施（Jay W. Lorsch）｜文

熊静如｜译 李剑｜校 钮键军｜编辑

与资本市场新兴力量维权投资者打交道，管理层要遵循以下法则：确定战略重心，并持之以恒；从维权投资者角度分析公司；培养熟悉公司情况的外部顾问；塑造默契的董事会；持续实现既定目标；吸取维权投资者的合理建议。做到这些不仅可以确保对企业的控制权，还会使得企业实现基业长青。

2013年7月，百事集团董事长兼CEO卢英德（Indra Nooyi）突然接到维权投资者尼尔森·佩尔茨（Nelson Peltz）打来的电话。他通知卢英德：特里安基金管理公司（Trian Fund Management）已持有百事公司超过13亿美元的股票；现在特里安公司要求百事收购亿滋国际（其前身是卡夫食品，佩尔茨持有亿滋10亿美元的股权），然后把百事集团一分为二，一部分聚焦于饮料，另一部分聚焦于食品。

这种干预是佩尔茨重施对卡夫食品的故技。佩尔茨曾敦促卡夫CEO艾琳·罗森菲尔德（Irene Rosenfeld）收购吉百利史威士公司，再把合并后的公司划分为全球零食业务（亿滋）和美国食品业务（卡夫）。然而，分割之后的亿滋国际在雀巢、联合利华等国际巨头的夹击中举步维艰。

佩尔茨的要求令人震惊，但在西方商业世界亦非鲜见。作为新兴的股东力量，维权投资者常常在企业与市场互动中扮演决定性角色。这些维权者通常热衷改变公司治理结构，他们最常用的两项举措：取消交错董事会（又称分期分级董事会，其典型特征是在公司章程中规定，董事会分成若干组，规定每一组有不同的任期，以使每年都有一组的董事任期届满，每年也只有任期届满的董事被改选——编者注）和“毒丸计划”，与20世纪90年代公共雇员和工会养老基金的做法一脉相承。他们的惯常做法是，让企业背负更多债务同时给予股东更多回报，这种做法让人自然联想到20世纪80年代的“企业掠夺者”（Corporate Raider）。事实上，有些维权投资者原本就是企业掠夺者，佩尔茨和卡尔·伊坎就是代表人物。

维权投资者给企业高管和董事会带来极大压力。他们几乎每天都会瞄准一家企业。根据美国顶级律所Wachtell, Lipton, Rosen & Katz的数据，2013年有超过200次维权投资活动；维权投资基金管理的资产规模增长超过50%。虽然维权投资者所掌管的资金规模仅约为1000亿美元，只占美国公司总市值的1%，但其杠杆效应和示范效应不容小觑。

他们的游戏规则很简单：先买入他们认为被低估的股票，然后迫使管理层采取他们认为能提升股票价值的举措，比如给股东更多现金回报或剥离被他们视为拖累股价的业务部门。继而，他们越来越深地介入公司治理——要求获得更多董事会席位、撤换CEO以及宣扬某种公司战略。诸多研究表明，维权投资活动确能提升股价（至少是暂时的）。最近，卢西安·别布丘克（Lucian Bebchuk）、阿龙·布拉夫

（Alon Brav）和蒋伟（音译）对1994－2007年间维权投资的研究显示，被维权投资基金盯上的企业，以5年为期的运营业绩普遍有所提高。

即便如此，我们依然不认为对冲基金的维权投资对美国企业和美国经济有积极作用。事实上，我们发现它会助长短期主义、过于强调财务指标。但机构投资者通常会跟随维权投资人的投资行为，由此会产生正回报；所以未来此类活动极可能会继续增加而非减少。

总之，站在公司的立场，CEO和董事会应该做好准备迎接维权投资者的挑战，而不是抱怨。

卢德英和百事公司董事会作好了迎接尼尔森·佩尔茨进攻的准备。如下文所述，他们制定了新的战略计划，比佩尔茨提出的“把零食业务分离出去”这一简单粗暴的方案看上去更适合不断变化的市场。明确清晰的战略重点并持之以恒，正是我们找出的高管团队和董事会应对维权投资者挑战、促进组织进步的六条方法之一。

法则一：明确战略重点并持之以恒

卢英德于2006年出任百事CEO。当时，肥胖症和II型糖尿病在全球范围内增多，她意识到这些长期趋势会推动消费者需求转向健康食品和饮料，最终使百事的核心业务——软饮与零食增长放缓。对此，她设计了新的战略，瞄准三个增长领域：（1）有益健康的产品，比如桂格燕麦、佳得乐运动饮料；（2）产品创新；（3）新兴市场。她计划用重金打造这三个领域，方式包括并购等手段，所需资金则来自百事核心业务产生的现金流。百事精准地完成了对巴西、印度、俄罗斯和乌克兰等新兴市场的一系列食品和饮料公司的并购。

大型变革通常要花5到10年时间才会看到成果，这会让管理层和董事会承受巨大压力。正如百事前CEO史蒂夫·雷尼穆德（Steve Reinemund）所言，除非看到显著业绩增长，否则人们绝不会支持大

型变革。百事的改革出师不利：2010年，可口可乐占领了更多的软饮市场份额，健怡可乐取代百事可乐成为世界第二畅销软饮；百事股价下跌4%，可口可乐则上涨40%。糟糕的业绩之下，股东们开始指责卢英德在软饮领域投资不足。卢英德为此调整了某些关键管理机制，并在董事会的支持下平复了争议，从而得以坚持既定战略改革。过去两年中，百事公司在各个品类上均实现稳步增长，最终在股票市场上的表现胜过可口可乐：2013年，百事公司的收入和每股收益分别上升1%和10%，而可口可乐公司的这两项指标则分别下滑了2%和3%。

聚焦战略为股东带来更多分红，这让卢英德和董事会更有底气拒绝佩尔茨的干预。百事CFO休·约翰斯顿（Hugh Johnston）在2013年夏天声称："现在百事公司整体运营良好，如果花费800亿美元收购亿滋，将会分散企业为股东创造价值的能力。"百事的大多数股东显然也都同意这一点。虽然佩尔茨不会善罢甘休，不过截至本文发稿，他还未取得任何显著进展。

法则二：戴上维权投资者的"眼镜"

CEO需要确保其董事会看清维权投资者的伎俩，并制定出对策。这就需要他们进行三个维度的分析：1）维权投资者在短期内提升股东价值的金融手段：这通常包括分拆、剥离业务或是股票回购以及增加负债；2）企业可能存在的战略弱点以及资本结构；3）其他企业的具体案例。维权投资者的习惯做法是冒更大的风险去追求高回报，但这也并不总是坏事。如果能在不危害企业战略的前提下提升回报，你理应在维权投资者逼你改变前抢先实施。

瑞士制药公司诺华正在新任董事局主席约尔格·莱因哈特（Joerg Reinhardt）领导下进行上述分析。诺华CEO约瑟夫·希门尼斯（Joseph Jimenez）在企业2013年第3季度业绩发布会上说，这次全面分析是为了创建具有世界竞争力的企业。诺华的制药、眼睛护理和

仿制药这三项业务每年至少带来100亿美元收入，在各自领域占据第一或第二的市场地位。3个规模较小的业务——疫苗与诊断、非处方药，以及动物保健则在这次分析中暴露出了问题。为了降低维权投资者干预的可能，诺华可能会通过并购或卖掉部分业务的方式来增强这3个板块。

诺华的方式适合那些多业务部门的企业，其核心是考察企业战略是否为各项业务增加了价值。此类分析必须严格，以确保管理层对业务协同和附加价值保持客观判断。2004年，老牌零售巨头塔吉特百货（Target）被维权投资基金盯上。该公司对旗下的三条零售线Dayton-Hudson, Mervyn's和Target进行了分析，得出的结论是三者之间协同效应有限，且真正增长潜力主要来自Target，于是剥离了另外两项业务线。

法则三：培养熟悉公司业务的外部顾问

2007年－2008年，因经济衰退，塔吉特的同店销量不断下滑，比尔·阿克曼（Bill Ackman）的潘兴广场对冲基金（Pershing Square hedge fund）乘机增持其股票。最初，阿克曼试图说服塔吉特的董事会拆分其信用卡业务。因为用自有信用卡激励与回馈消费者的做法收效显著，董事会没有同意拆分提议。最终董事会同意把信用卡业务47%的权益卖给摩根大通。阿克曼坚持要求塔吉特剥离掉剩下的53%，遭到了董事会拒绝。

阿克曼并未就此罢手，他提议塔吉特分割其不动产业务。塔吉特共有680家店铺，大部分产权都归公司所有。阿克曼要求把这项资产交给一家房地产投资信托基金（REIT）。董事会与管理层认为，这就意味着公司将失去对店铺产权的控制权，并将耗费越来越多的运营成本从REIT手中租回店面，而且还将承担过高的杠杆率。因此，董事会再次回绝了阿克曼的要求。

阿克曼于是掀起了代理权战争，试图让自己和四个他选出来的董事，取代原有的董事会成员。他每天都在美国全国广播公司财经频道（CNBC）上露面，把自己的计划直接兜售给广大投资者。塔吉特的董事会和管理层则通过与主要股东直接面谈的方式进行反击，最终他们在2008年年度股东大会中赢得了超过73%的选票。此后不久，阿克曼就卖掉了手中持有的所有塔吉特股票。

要作好迎战维权投资者的准备，管理层和董事会都必须有可信赖的外部顾问。1996年塔吉特曾差点被彭尼公司（J.C. Penney）收购，从那时起，塔吉特就只与固定的财务顾问（高盛投资）和法律顾问公司（Wachtell, Lipton律师事务所）合作。这些外部顾问参与了塔吉特剥离Dayton-Hudson和Mervyn's的过程。他们熟悉塔吉特公司，同时颇受董事会信任。他们的支持让塔吉特确信自己走在正确的战略轨道上，也更有底气拒绝阿克曼的要求。正是因为有外部顾问的帮助，塔吉特管理层和董事会才能够赢得这场代理权之争。

法则四：打造默契的董事会

瓦解目标公司的董事会是维权投资者惯用的伎俩。董事们必须团结一致才能用客观和建设性的方式化解维权投资者带来的困境。而团结来自于多年积累的默契，并在一次次合作参与、携手应对危机以及同CEO的坦率交流中强化。要实现董事会的默契，CEO必须保证信息的高度透明，愿意分享包括决策敏感信息在内的全部信息。董事们则要在应对维权投资者挑战时，全心投入公司事务和并以公司的长期目标为重。

正是董事会的投入、默契以及与CEO的沟通这三点，拯救了全食食品超市公司（Whole Foods Market，下文简称WFM）。在2008年－2009年间，WFM深陷一场超级风暴：不仅业务受挫、饱受公众诟病，还面临维权投资活动带来的挑战。作为只经营天然食品的公司，

WFM从1978年在得克萨斯州奥斯汀市起家后发展迅速，其同店销售额不断上升，逐渐发展为聚焦健康食品的连锁超市。WFM联合创始人约翰·麦基（John Mackey）没有多少商业经验，于是建立了由资深人士组成的董事会，其中包括资深零售业人士和持有公司股票的专业财务投资者。这些富有经验的专业人士指导麦基如何建立全食食品的特许经营，并在这一过程中建立起默契。

WFM持续了30余年的高速发展被2008年的经济衰退打断。2008年，WFM陷入内外交困：经济衰退外加消费者认为全食食品价格较高，令WFM的同店销售额增速下滑了3到4个百分点；迈克尔·波伦（Michael Pollan）最畅销的健康饮食书籍《杂食者的困境》对WFM给出负面评价；就在WFM向联邦贸易委员会申请批准收购一家较小型连锁店Wild Oats的当口，有人曝光了麦基曾在网络上匿名毁谤Wild Oats公司一事。2006年1月至2008年11月间，WFM的股价狂跌90%。正是那时，该公司引入了友好的外部投资者——私募股权公司Leonard Green & Partners。

发现WFM股票的狂跌后，维权投资者罗恩·伯克勒（Ron Burkle）买入了980万股WFM股票（占总股数的7%），随后便对WFM董事会施压，要求其通过放慢增长来提高短期盈利。但董事会并没有示弱，他们联合起来支持麦基，坚持WFM的使命和价值观，拒绝了伯克勒的要求。不过，董事会也做了些改变：麦基辞去董事长一职，保留CEO头衔；第二年沃尔特·罗伯成为联席CEO。

WFM的董事们之所以能对抗伯克勒，部分原因是他们的团结、默契，以及随后采取的建设性举动。在他们的努力下，该公司渐渐转好。过去4年间，同店销量保持看近两位数的高增长；收入增长了50%，每股收益是此前的3倍。这场风波之后，WFM股票上涨了750%，并在去年秋天创下历史新高。

法则五：持续实现既定目标

归根结底，对抗维权投资者的最佳办法就是一个接一个持续地实现公司也已宣布的目标，此外，其他任何方式都有可能被维权投资者抓到把柄。彭尼公司在CEO迈伦·乌尔曼（Myron Ullman）治理下表现平庸，股价在2007至2010年间下跌65%。看到股价大跌，比尔·阿克曼买入了大量该公司股票。后来，董事会屈服于阿克曼的管理变革要求，却因此陷入更糟的境地。倘若彭尼公司一直表现稳定，就不会惹来维权投资者的注意。

宝洁的董事会在2013年5月撤换CEO鲍勃·麦克唐纳，导火索也是阿克曼。阿克曼的要求之一是出台一份关于如何加速提升盈利的详细报告。2009年 - 2012年间，宝洁在麦克唐纳治理下为了刺激收入增长频繁变更战略，而业绩却一直萎靡不振——这令它成为维权投资者追逐的目标。尽管麦克唐纳在2012年用100亿美元成本削减计划提振了股价，董事会依然决定撤换他，请回前任CEO雷富礼。如果宝洁在麦克唐纳接手后，实现像保罗·波尔曼（Paul Polman）带领联合利华所做的大变革，他或许就不会遭遇被撤换的命运。

这类例子不胜枚举。它们告诉我们：坚实的业绩很重要，设置现实可行的目标同样重要。许多企业败就败在公开宣扬过于激进的目标或是向市场释放过于积极的信号。当今环境之下，我们奉劝企业和董事会，要么干脆不给出业绩指引（Earnings Guidance），要么就依据自身面对的不确定因素给出业绩大致波动范围。

法则六：采纳维权投资者的合理建议

维权投资者大都是聪明且进取之人，他们往往会注意到董事会与管理者忽视的问题。因此他们提出的意见往往值得倾听，你也可以有选择地执行一些有价值的建议。2006年12月，关系投资者（Relational Investors）基金的拉夫·怀特沃斯（Ralph Whitworth）发现，美国劳联 - 产联（AFL-CIO）抗议家得宝（Home Depot）CEO

罗伯特·纳德利（Robert Nardelli）在公司业绩表现欠佳时仍然拿着高薪。怀特沃斯要求下属把家得宝作为备选目标。其下属在分析年报中发现了会计差错，还发现了其新设批发部门资产回报低的问题。

在买入家得宝一小部分股票后，关系投资者基金致信家得宝董事会，要求对方给予阐明上述发现的机会。家得宝董事会约见了怀特沃斯，惊讶地得知会计失误已经导致家得宝在报告中把投资回报多出了1倍。这件事的结果一是纳德利（Nardelli）很快离职，二是怀特沃斯的老同事大卫·巴彻尔德（David Batchelder）被提名进入董事会。家得宝随后采纳了怀特沃斯提出的部分改革建议，包括聚焦核心零售业务、建立更好的资金配比流程和规则，以及让商业战略在投资人面前更加透明。

在新任CEO弗兰克·布莱克（Frank Blake）执掌下，家得宝于2007年退出了批发业务，重振客户服务，还启动了225亿美元的股票回购计划。布莱克接管家得宝后令公司股价翻了一番。这一案例说明，维权投资者有时也会有好点子，董事会应该花点时间考量他们提出的改革方案。

对全体股东负责

董事会最重要的作用之一就是确保企业始终坚守使命和价值观。使命和价值观是企业成功的基石。近年来，有些不具备行业经验的维权投资基金经理进入公司，抛出激进而又效果不明的改革方案。虽然企业有时的确需要重大变革，但由外部维权投资者执行这些草率的方案，可能会让企业失去员工和顾客的支持。

彭尼公司便是如此。2010年，阿克曼成功掌控了彭尼。他没有管理零售业务的经验，却制订了改革和重塑零售业务的详尽计划。计划的第一步，就是让苹果公司的前任零售运营高级副总裁罗恩·约翰逊（Ron Johnson）接替乌尔曼出任CEO。

接下来，他和约翰逊改变了彭尼的定价模式，取消优惠券和大减价活动。这对彭尼的销量、利润以及阿克曼的投资都带来了灾难性影响。阿克曼的投资缩水约5亿美元。如今，乌尔曼重新开始执掌这家元气大伤的公司。

这并非个例。2005年对冲基金经理爱德华·兰珀特（Edward Lampert）接管了西尔斯百货，也进行了冒险变革。与凯马特（Kmart）合并后，兰珀特为西尔斯选了四任CEO，但他们都不具备零售经验。兰珀特将西尔斯分成30多个事业部，让每个事业部都有自己的总裁、董事会，设置独立的盈亏报告。他以为这样就可以提升责任感，但事与愿违，这导致事业部之间互相竞争资源。2013年1月，兰珀特自己出任CEO，结果上了2013福布斯杂志“最烂CEO”排行榜，排名第三。排在他前面的是罗恩·约翰逊和EBX集团的Eike Batista。这些例子表明，虽然维权投资者都是绝顶聪明的人，但他们却没有足够的经验与智慧去运营大型企业。

无论要求是否被采纳，维权投资者通常都会迅速把所持股票套现，因而很难说他们中的大多数人是否为了公司的长期发展。他们的举措可能会弱化企业的竞争地位，损害长期股东的利益，高杠杆的财务结构在经济下行时的风险也巨大。

新的维权投资者在未来一段时间还会层出不穷，毫无疑问，未来几年他们将成为股票市场中重要的力量。宝洁遭遇阿克曼，苹果先是遇到绿光资本的大卫·艾因霍恩，后来又撞上卡尔·伊坎。没有一家企业可以在维权投资者面前高枕无忧。

如果董事会和管理团队做好准备，他们就能更好地应对挑战。沃伦·巴菲特近期对此给出了颇具智慧的忠告，“我认为，管理者应该为了那些会留下来的股东，而不是那些注定要离开的人去管理企业。”倘若遇上维权投资者，董事们应当谨记他们对企业和全体股东负有信托责任，而不仅仅是对那些干预者；他们应该确保为企业使命和战略的永续发展而努力。



比尔·乔治是哈佛商学院管理实践教授、美敦力公司前主席兼CEO。他写了四本畅销书，其中包括《真北》。杰·洛尔施是哈佛商学院人际关系学教授，曾编纂《未来董事会：直面21世纪公司治理挑战》一书。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年6月刊

CEO专属之责

雷富礼（A.G. Lafley）| 文
熊静如 | 译　陈圆妮 | 校

编者按：2000年，雷富礼出任宝洁公司的全球CEO，让宝洁公司摆脱了困境。他将自己对于CEO职责的见解汇集在《CEO专属之责》一文，发表于2009年5月的《哈佛商业评论》英文版。其对CEO四项基本职责的阐述与《CEO有话说》相得益彰，中文版特此重新刊发，期望读者能对公司治理结构有更全面的了解。

在我被宣布成为CEO的当周，公司股价又下跌了11%。导致宝洁陷入困境的因素很多，其中最主要的原因是公司进行了一次过于冒进的组织转型。转型力度过大，步伐过快，导致我们精力分散，不再专注于做好日常事务。不过，我们在那年夏天遇到的最大问题并非公司市值缩水850亿美元，而是公司遭遇的信任危机——许多领导都在推卸责任，事业部埋怨总部领导无方，总部怪罪事业部经营不善。外部投资者和金融分析师则既惊讶又恼火。员工要求严惩责任人，退休人员更是因分红式退休金缩水一半而怒不可遏。

新闻媒体大肆报道宝洁的困境，配以五花八门的标题，从《宝洁投资者信心尽失》到《宝洁困局：我们爱其产品，但在追捧技术的市场中，我们看衰其股票》，最为尖刻的标题来自一家主流行业刊物——《宝洁还有戏吗？》

履新当日的下午6点，我站在一家电视台的演播室里，如同一头站在车灯前的小鹿，茫然失措地接受拷问——问题何在？如何解决？所有人都指望我能给出答案，然而事实是，我也不知道如何才能将宝洁带回正轨。我就这样开始了作为CEO的工作，而这是一份我从来不曾做过的工作。

CEO之职责

2004年10月，我回顾了就任CEO第一天时的场景以及那之后更为艰难的时光。当时我与彼得·德鲁克以及其他几位CEO和管理学者共处一席，几位管理学者共同问道："CEO的职责是什么？"（本文所引述的德鲁克的言论，大多来自于当时他对该问题的发言。）CEO们广受瞩目，要么被看做企业的救世主，要么被视为毁掉企业的元凶。因而，"CEO的职责是什么"这个问题似乎有些莫名其妙。但问题摆在面前：我们真的了解CEO所扮演的角色与其独一无二的职责吗？德鲁克认为，答案是否定的。他指出，人们误把CEO当作观赛教练、或是总在关键时刻跳出来解决问题的内场手（在棒球比赛中，在内场各位置进行防守的队员都称为内场手——译者注），实际上，这个职位有特定的职责。德鲁克对于这一职位的观点雏形初现，未及完成，便于2005年11月溘然长逝。（《华尔街日报》曾于2005年1月将德鲁克的部分理念整理为文，题为《美国的CEO》）。德鲁克在2004年时曾说过："CEO是内部与外部的联接者。内部即'组织'，外部则包括社会、经济、技术、市场和消费者。内部只产生成本，而结果只存在于外部。"

我的经历印证了德鲁克的观点。从上任伊始至今，我的作为都与德鲁克的思想不谋而合。我曾一遍遍地拜读德鲁克的未完之作，反复思索文中的核心问题：专属于CEO的工作——即只有CEO才能做，并且他必须做的工作是什么？久而久之，我明白了德鲁克所说的“内部与外部联接者”的含义。外部因包含了所有结果而充满意义，而只有CEO才能站在企业的高度体验外部，所以他有义务去理解、诠释、宣扬、呈现外部变化；只有这样，作为内部的企业才能做出积极回应，保障销售收入、利润和股东总回报（TSR）的可持续增长。

这是只有CEO才能做的工作。因为组织中其他人关注的范围都比CEO狭窄得多，且通常只关注一个方向——除销售人员，其他人几乎都聚焦于内部。做到内外兼顾很难，只关注一个方向则要容易得多。CEO能看到别人看不到的机遇，并且，作为惟一一个没有内部上级的人，他能够作出其他人无法作出的判断和强硬要求。此外，CEO也是唯一对公司业绩和结果负责的人，他的所为不仅要符合组织自身的目标，还要与外部利益相关者的要求和标准相符，而这些相关者种类繁多并且常常存在利益冲突。

同时，这也是CEO必须做的工作。因为若没有外部，内部就无从谈起。促进组织的可持续增长是CEO的责任，也将成为他留给公司的遗产。过分关注内部会阻碍增长。在宝洁，我们每年的目标是：销售收入达到4%至6%的有机增长，每股收益至少增长10%。要达到4%的销售增长目标，我们需要增加一个与汰渍（Tide）的销售收入规模相当的新品牌；如要实现6%，则需要增加一个与宝洁在拉丁美洲的销售收入相当的新业务。我们如果没有对外部利益相关者以及他们之间的利益冲突的深入理解，没有掌握这些外部利益与内部组织能力和局限性之间的关系，必然无法实现目标。

既然CEO的角色是组织内部与外部的联接者，那么他的实际工作是什么？根据德鲁克的观点，我认为CEO基本职责可以归为四类：

1．界定并阐释至关重要的外部。

2．时不时地问自己两个问题——我们从事什么业务？不从事什么业务？

3．在短期收益和必要的未来投资之间取得平衡。

4．建立组织的价值观和衡量标准。

这样分类的优点是既简单又清晰，但是，这种“简单”具有欺骗性——因为这些工作的艰难程度远远超过旁观者的想象。其挑战就是CEO们可能会陷入非CEO专属的工作无法抽身。

界定意义重大的外部因素

公司连年的成功，加上令人兴奋的网络热潮，在某种程度上让我们开始淡忘宝洁的从商之本，员工们只聚焦于内部利益。然而，最有意义的结果产生于外部，我需要为大家界定与我们相关的外部——哪些外部支持者最具影响？哪些结果最为重要？这是只有CEO能做的工作，因为其他人都从自己所处的位置来看待各种利益相关者的重要性，而CEO既对组织有明晰的全局观，又对外部负有责任。

德鲁克曾写道，企业的目的就是创造客户。宝洁的目的就是让更多的宝洁品牌和产品服务于更多的消费者，并改善他们的生活。在我们所有的利益相关者中，无论从内部还是外部考量，消费者都是宝洁最首要的利益相关者。

人人都知道顾客就是上帝，我们明白这个道理，在2000年时也是如此。可是，我们并没有用这一理念来指导实践。我是在1998年真正体会到这一点的。当时，我刚结束亚洲的工作返回公司总部。那时的宝洁在亚洲没有太多有关消费者和市场调查数据，以中国为例，我们唯一的办法就是去消费者家中拜访，并在他们平时购物的场所观察他们。回到位于俄亥俄州辛辛那提（Cincinnati）的公司总部后，当我看到那么多的员工对着电脑寸步不离，那么多人整日忙于和其他宝洁人一起开内部会议时，我大为震惊。我们坐在办公室里，与消费者渐

行渐远，没有走出去感受市场中严酷的竞争压力。太多的时候，我们都忙于做些与消费者需求无关的事情，给消费者带来额外的开支。

因此，不管走到哪里，我反复强调这样一条简单的信息：消费者是老板。我们每天都必须在两个决定性的时刻（Moment of Truth）赢得消费者：第一个决定性的时刻是消费者在商店里琳琅满目的商品中选择宝洁产品时；第二个决定性的时刻是他们或其家人使用宝洁产品时，此时产品可能会带来难忘的愉悦体验，也可能相反。我差不多每次出差都会亲自到消费者家中或商场去拜访消费者。事实上，在宝洁的所有办公地点和创新中心，每天都会有消费者与宝洁员工一起工作。我们的员工还会花几天时间与低收入的消费者共同生活，也到邻里商店里工作。在辛辛那提的宝洁总部，我们取下了墙上挂着的几十幅本地艺术家的画作，代之以世界各地的消费者日常购买和使用宝洁产品的照片。所有这些努力，让两个决定性的时刻成为宝洁人在平时工作中放在首位的理念。

消费者是宝洁最重要的外部利益相关者，这点毋庸置疑。当然，其他外部相关者也很重要——投资者、股东的重要性不必多言，零售商、供应商等也不可小觑。在过去10年间，我们与零售商和供应商的合作方式发生了极大变化，它们对于宝洁实现自己的目标，起到了至关重要的作用。此前的很长一段时间里，我们与零售商和供应商之间都是买卖关系，充斥着大量的非赢即输的谈判。自2000年起，我们尝试建立双赢的合作关系，重点关注双方共同的商业目的和目标、共同的业务计划，以及最为重要的——共同的价值创造。这种关系并非靠软推销营造出的表面和气，而是由过硬的行动计划支撑起来的——这些计划讲求创造销售收入、利润和现金，双方还会指派领导者对此负责，进行季审和年审。这些计划将消费者放在首位，因而成效显著，为零售卖场里的购物者带来了更多价值。

我们所有伙伴的业务绩效和财务表现也印证了这种合作关系的力量。在零售商和供应商对生产商的年度评分中，他们展现出将选择宝

洁作为合作伙伴的偏好。

我们还加强了与分析师及投资者的关系。在这一方面，我们的做法是努力了解他们的需求和欲望，并尽可能简单明了地阐释宝洁的长期目标和战略。当然，这些利益相关者也是消费者，并且常常会对宝洁品牌的创新活动产生个人兴趣。自2000年以来，宝洁股票的股东总回报（TSR）一直优于标准普尔500指数和道琼斯工业平均指数，而且同期的有机销售额、稀释后每股收益和自由现金流通常也都长期领先于既定目标。

对于另一类利益相关者——员工，我们认为，宝洁的员工是公司最重要、最有价值的资产。没有他们，就没有宝洁的品牌，没有宝洁的创新和伙伴关系。但是，若把员工的利益置于其他外部利益相关者——尤其是消费者利益之上，就会导致大家过于注重内部，并可能造成目光短浅。“让更多宝洁品牌与产品服务于更多消费者并改善其生活”这一目标启发了员工们，鼓舞他们思考如何接触消费者并改善他们的生活。

对外部有了清晰的认识之后，我们接下来必须界定哪些结果对我们而言最重要。与其他所有营利性组织一样，宝洁公司设有以财务指标为主的公司总目标。但是，在事业部、产品类别、品牌、区域和客户等层面上（公司99%的员工都在这些领域工作，重要的日常业务决策也来自于此），我们的衡量指标则更注重以顾客为中心。我们是否在商场里的第一个关键时刻赢得了顾客？我们是否在消费者使用宝洁产品的第二个关键时刻赢得了顾客？理想状况下，消费者不仅会尝试宝洁的产品，而且会终身使用。较高的消费者试用比率和忠诚度正是驱动宝洁商业模式运转的两大因素。

举例而言，我们了解到在速易洁（Swiffer）地板清洁系列产品推出10年之后，每年只有15%的美国家庭购买或试用过这一产品——这说明每年有85%的人口没有接触过该产品；我们还了解到，凡是买过速易洁的人都很喜欢这一产品，而且大部分都成为老顾客。于是，速

易洁业务的领导人就把重点放在了吸引新顾客尝试产品的工作上，以此来促进业务增长。这就是一个将有意义的外部与内部相联接的实例。如今，我们已经在弗雷德里克·赖克赫尔德（Frederick Reichheld）的客户净推荐值（Net Promoter Score）的基础上制定出了自己的品牌资产衡量指标。这令我们得以了解消费者的行为方式及其原因所在，并专门安排业务经理和高管对此负责。

我们对有战略意义的外部变化进行清晰的界定，这样做带来的成果是：2000年，在当时60亿全球消费者中，使用过一种或几种宝洁产品的人数为20亿；到2009年，全球消费者增长到67亿，而使用宝洁产品的人数达到30亿。走近更多的消费者、帮助更多的消费者改善生活，这是整个宝洁公司的首要目标。

对外部利益相关者的重要性排序的阐明和宣传工作仍在进行中。内部和外部利益相关者很多，他们的需求都很重要，我不会忽视任何一方。但是，一旦出现冲突，我要确保消费者的利益优先。

划定业务边界

CEO的第二大职责是确定你能在哪个领域获胜。德鲁克曾说："唯CEO可为的另一个重要工作就是决定我们从事什么、应当从事什么、不从事什么和不应当从事什么业务。"

确定了"消费者是老板"的理念之后，我们在2000年所做的第二项重要决策就是确定宝洁将在哪些领域开展业务。哪些"可为"？哪些"不可为"？我们先分析了以下三项因素：已有业务和拟从事业务的结构性吸引力（Structural Attractiveness），这是最重要的一项；宝洁在竞争中的领先地位；宝洁核心竞争力或竞争优势——消费者洞察、品牌建设、创新、产品走向市场的能力和全球规模——与不同行业的战略契合度。

我们决定从宝洁的"核心"入手来寻求业务增长。我们将洗涤用

品、婴儿纸尿裤、女性护理产品和洗发护发产品定为核心业务。在这些领域中，宝洁已经在全球销售额和市场份额上领先，熟知这些业务，并且代表公司竞争优势的核心产品技术和核心力量也都汇聚于此，其销售工作也主要通过宝洁的核心分销渠道（折扣店、药店和零售连锁店）进行。我们在很多时候只是把这些业务当成摇钱树，认为它们不再有增长空间，只想投资于新业务。但是，我认为这些业务虽然较为成熟，却仍有成长空间。我得出这一结论的依据不仅是对财务数据的分析，还包括更深入地观察消费者和市场趋势。我们做了相关测算，例如，我们估测了全世界拥有洗衣机的家庭数量和每个家庭每周的洗涤量，从而确定宝洁旗下的汰渍和碧浪等品牌仍有很大增长空间，可以通过品牌和产品创新来实现。自2000年以来，宝洁的四大核心业务在公司的销售增长总量中占到了58%。

接下来，我们决定更多涉足美容与个人护理产品领域。原因有三：第一，美容与个人护理属于资本密集度低、利润率高、增长较快的业务，符合我们的结构性吸引力标准；第二，这些领域意味着以消费者为主导的品牌建设和创新机会，正是我们优势的用武之地，而且可以通过我们的渠道（折扣店、药店和零售连锁店）销售；第三，从人口数据来看，这么做是有道理的——使用美容与个人护理产品人数在增多，初次使用年龄提前，持续使用年龄越来越高，终生使用量在不断增加。2000到2008财年，宝洁公司增长总量中的49%来自美容与个人护理业务。虽然其中部分是通过收购实现的，如伊卡璐、威娜和吉列等，但我们的有机增长率也达到了两位数。到2009年，潘婷的年净销售额已达30亿美元，玉兰油达到20亿美元。

我们还选择对低收入消费者和发展中市场投入更多关注。人口数据是这一决定的主要依据——发展中国家的新生婴儿量在增长，家庭数量、收入也在快速提升，对家庭和个人护理产品而言、具体对宝洁而言，这意味着巨大的市场空间。中国、中欧和东欧等地区同时对所有的生产商敞开大门，为大家提供了一个公平的竞争环境。自2000年

至今，宝洁在发展中国家的销售收入占公司总销售收入的比重已从21%提高到了31%，占销售增长量近40%。

在思考德鲁克第一个基本问题——“我们从事什么业务”的同时，我们也在努力探索他的第二个问题——“我们不从事什么业务”，这个问题与前一个同样重要。面对这个问题，只有CEO才能站在企业的高度做出艰难抉择。这是因为，虽然大部分业务领导人也会追寻增长机会，但是，提议关闭或出售自己所在的业务对他们而言是一件极其困难的事情。业务领导们面对挑战时通常都会知难而上，试图力挽狂澜，也不管这样做是否契合公司战略。

回答“公司不从事什么业务”这个问题的过程，少不了一场全面彻底的评估，评估标准同样包括结构性吸引力、核心优势、竞争地位、人口发展趋势，以及全球化的潜力和增长潜力等。根据评估结果，我们退出了大部分非关键战略性的食品与饮料业务领域，将食用油品牌Crisco、花生酱品牌吉夫（Jif）和咖啡品牌福杰仕（Folgers）出售给了与这些业务的战略契合度更高的盛美家公司（J.M. Smuckers）。我们还卖掉了一些较为薄弱的家居及美容品牌，如清洁剂品牌Comet和护肤品牌Noxzema，宝洁制药业务的出售工作也正在推进。

决定“我们不从事什么业务””是一项持续的工作，需要我们不断地“修剪枝蔓”和“清除杂草”。出售资产的感觉不像收购资产那样美好，但两者同等重要。德鲁克说：“‘我们的外部是什么？’我们的业务是什么？’这两大问题上的答案应该成为CEO完成自己职责中其他一切事务与决策的基础”。

平衡现在与未来

解决短期目标与长期目标之间时而出现的分歧是一项挑战，德鲁克曾提醒我们，这项挑战存在的时间与商业的历史一样长。德鲁克说：“公司既要从当前的经营活动中获得收益，又要对未知且不可

知、具有高度不确定性的未来进行投资，CEO要在二者的平衡中决策……这与其说是基于‘事实’的‘决策’，不如说是一种‘判断’。”

我冒昧地对德鲁克的言论进行了扩展。我认为，我们必须致力于当前的活动，以赢得投资于未来的权利。这种平衡唯有CEO才能实现，因为只有他才同时面对整个外部世界和所有内部利益，并对长期发展负责。

在当前产生的收益和高度不确定的未来投资之间寻求最佳平衡，要求CEO作出风险极大的选择。它既是科学，也是一门艺术。人们总是倾向于关心眼前，因为大多数利益相关者的利益都是短期的，很少有人对一家公司一年、两年甚至更久以后的业绩进行深度投资。在金融危机和全球经济萧条期间，CEO的压力更大，不得不把注意力放在公司本季度、本月乃至本周的业务状况上。不难理解，这样的压力势必导致中长期投资的下降，包括基础建设资金和研发创新投资的减少。

大多数第一次担任CEO的人都没有多少从长远角度来平衡取舍的经验。他们一直以来往往只对几个月后的结果负责。他们的事业从来不曾被作为赌注押进一场为期10年甚至更久的赌局，而且他们尚未练就为企业长期增长进行投资的直觉，而这种直觉通常都是在坐上CEO的位置之后才能锻炼出来的。我的经验表明，要想把握这种平衡，需要做到以下几点：

第一，确定切合实际的增长目标。在宝洁，我们已经习惯于将内部的增长目标当做对外的承诺。然而，企业一旦开始追求不切实际的增长目标，就很少能培养出为未来投资的能力和灵活性。相反，企业会为了现在的利益而榨取未来——例如，把本该下一季度完成的额度拉到本季度完成。这样做的结果就是，进行未来投资的资源越来越少，空间也越来越小。

在设立宝洁的长期目标之前，我首先要判断什么样的短期目标“足够好”。就任CEO不久，我就宣布公司要降低业绩目标，结果股

价反而上涨超过8%，这是因为投资者意识到，我们较低的目标切合实际，并且这一决策符合公司的长远利益。尽管我们最后总是超过既定目标，我们仍然会顶住压力，避免使目标脱离实际。

第二，创建灵活的预算流程。我们在既定的短期目标和灵活的长期目标下进行滚动预算预测。我们有一套明确的业务组合，按照实际销售量和可持续的销售量、利润增长和营业性股东总回报的不同，各项业务在组合中扮演着不同“角色”。换言之，并非所有的业务都“生”来平等，并且增长较慢的业务未必比增长较快的业务价值低。只要各项业务扮演好自己的角色，我们就能够实现公司的总目标。在创新项目上，我们专门设立了互为补充的短期、中期和长期工作重点，计划实施时间从3至5年或10至15年不等。

对编制预算最重要的，是我们管理业务的节奏。我们一边实现短期目标，一边投资和规划中期目标，一边还要为长远目标进行探索性的投入。例如，过去的20年间，我们看好浓缩洗涤剂并进行了投入，这一方面能让我们实现“不间断进行产品创新”的目标，一方面也能减少不必要的包装，对消费者有益，于环保有利。当然，这些探索并非都能带来好结果。比如，虽然我们的浓缩洗涤液大获成功，可我们同期投入重金开发的、意在简化洗涤过程的小块洗涤剂却并未获得消费者青睐。后来我们意识到，消费者在洗衣服时，希望按照每次所洗衣物的种类、数量以及脏污程度的不同来灵活地掌握洗涤剂的用量。我们看好项目的长期受益，就会将其作为中期的工作重点，接下来再努力把它变成可以持续实现稳定收益的短期项目。这样的过程循环往复，年复一年。

第三，以“为现在和未来选拔并培养优秀人才”的方式配置人力资源。德鲁克说：“高效的CEO会确保给有能力的员工分派‘机会’，而非仅仅派他们去解决问题，同时还要确保人事安排能够让他们的长处得以施展。”

以战略性的方式配置人力资源是CEO的主要职责之一，因为这一

工作不仅要立足于现已了解的情况，还要预想到领导者经营可能尚未出现的业务所需的领导技能和经验。培养企业的明日栋梁，CEO必须亲力亲为，这一点无可替代。我认识宝洁最优秀的500名员工，并亲自参与其中150人的职业发展规划，他们都具有潜力成为总裁或部门领导。我至少每年复盘一次他们的工作任务，评估他们的优点和不足，并让他们在会议、午餐和其他重大场合中接触董事会。在我的CEO生涯中，几乎没有其他工作能像这一项一样对宝洁的长远未来产生持久影响。

建立价值观和标准

价值观决定着企业的特质，它与行为密切相关。如果企业的价值观不能助推业务的发展，它就只是一个可有可无的点缀。而标准与期望相关，指导我们进行决策。标准是价值观的度量衡。德鲁克说："CEO设立价值观、标准和企业伦理。他们要么带领公司一路向前，要么将公司引入歧途。"

CEO的第四项职责就是在变革与竞争中阐释组织的价值观并制定标准。这是我担任宝洁CEO的第一年间的最关注的事之一，它的重要性排在设立目标之后，制定战略之前。在宝洁，目标是驱动力，价值观是导向。聚焦于不变的事物——这样的做法会让剧烈的变革实施起来较为容易。不变的事物即公司的核心目标和价值观。其中的难点在于，既要理解并贯彻指引过数代宝洁人的价值观——信任、正直、主人翁精神、领导力和取胜心，又要将这些价值观对应外部重新定向，并结合当前情况与未来趋势对它进行诠释。

我认识到，上述价值观随着时间的推移，不知不觉已变得将员工需求置于消费者需求之上，导致公司的着眼点也转向了内部。如今，我们关注至关重要的外部，因而价值观进行了重新表述：过去，"信任"意味着员工信赖企业会提供终生雇佣，现在则被重新定义为消费

者对宝洁品牌的信任以及投资者对宝洁进行长期投资的信心。“取胜心”过去常常演变为内部竞争，现在则被重新定义为对消费者信守承诺、赢取零售商。

为我们价值观定义了外部语境之后，就应当根据外部情况设定标准了。在公司设定的标准不够明确的情况下，人们会自行设定标准，这是人之本性。而这些自定的标准往往是关注内部、渐进式的——如“今年比去年好”之类的。在重新设定标准时，有一个更有效的方法就是简单地问两个问题：“我们是否赢得了最重要的人？是否战胜了最强的对手？”最重要的人和最强的对手都存在于外部。

通过为公司业绩设定新的标准，我们巩固了关注重心向外部的转移。我们希望各项业务的营业性股东总回报（O-TSR）都位居行业前三位。O-TSR关注价值创造，主要靠销售额、利润和资产效率的提升驱动。这一内部衡量指标与股票市场的股东总回报高度相关。虽然宝洁提出将O-TSR作为衡量指标已有几年时间，但它还没有被广泛地接受。我们现在把它作为公司首要的绩效指标，与领导们的薪酬直接挂钩，从而建立了一套创造价值的思维方式。此外，我们还将股东观点引入重要的商业决策的制定流程。

消费者最为重要，因而我们制定了“赢得消费者”的标准，详细规定了在第一和第二关键时刻中的“赢”具体是什么——购买某宝洁品牌和产品的家庭数量是否有所增加？购买过宝洁产品的消费者中，再次购买的比率有多少？消费者是否认为某一宝洁品牌物有所值？在消费者心里，宝洁品牌相较于最强竞争对手的品牌如何？为了提高打造新品的平均成功率，我们还对设立新品的行动设定了明确的标准，结果使得成功率提升了一倍。

要确保公司设定的目的、价值观及标准能伴随公司的现在与未来，能贯彻到公司所从事的业务中，这一过程中CEO的角色非常特别。在必要时他可以干预，而且必须进行干预，以保证公司的目的和价值观自始至终以外部为重；他还必须设立新的标准，以确保公司能

赢得最重要的利益相关者并战胜最强的对手，保持竞争优势和增长。在《21世纪的管理挑战》一书中，德鲁克写道：

“我们无法驾驭变革，我们只能走在变革的前面。在动荡不安的年代，变革是常态，我们今日所处的世界正是如此。变革无疑是痛苦且冒险的；而最重要的是，变革需要艰苦卓绝的努力。但是，如果一个组织不以引领变革作为己任……它将无法生存。”

外部变化不可避免，有时非常之快，且常常无法预测。但无论外部如何改变，我们都必须做好一项不变的工作，那就是将外部与内部联接起来。CEO是企业中唯一一个能同时欣赏到内外风光的人，永远不能抛开这项工作。

CEO应该把大部分时间投入到上述四项工作中。然而，对于许多甚至大多数的CEO而言，他们并没有真正做到。以我为例，我对内部需求的重视程度过高，因而一直都在努力挣脱来自内部的“引力”。不过，我越来越清楚：CEO应该做的、并且专属于CEO的工作就是利用他独有的外部视角。其他人无法看清内部与外部世界，除非CEO在日常的决策和行动中把它展现出来。



雷富礼是宝洁公司董事长兼CEO。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年8月刊

公司治理理论新发展——大象有形

提供资金、信息和约束

股东做不到

贾斯廷·福克斯（Justin Fox）
杰伊·洛希（Jay W. Lorsch）| 文
鲁志娟 | 译

公司董事会、客户、员工、债权人、监管者、非政府组织等利益相关者，应和股东们共同承担责任。

这一僵局源于20世纪70年代，当时权力开始向股东一边倾斜，此前很长一段时间几乎都是经理人说了算。尽管这一转变有着政治和经济方面的诱因，但是“股东主导”观点的兴起促成了这种转变。这一观点来自对经理人动机和行为的学术性研究。该观点认为，股东是企业的核心，经理人和董事会必须围绕着他们运转。

不过，企业现实却与这种观点格格不入。从法律角度来看，股东并不拥有公司。从法规和实践角度看，股东们对多数重大公司决定没有决策权（董事会才有）。尽管很多高管宣誓效忠股东，但他们的行动和薪酬常常显示出他们的言不由衷。口头言谈和现实的差距——加上一桩又一桩的公司丑闻和内部问题——使得不断有人呼吁应该增加

外部投资者的发言权。其背后的逻辑是，只有公司真正把股东放在第一位，资本主义（Capitalism）才能运转得更好。

这一观点很具吸引力，但与事实并不相符。别忘了，在这种混乱局面出现之前的很多年，股东们的权力在与日俱增，但他们还是频频对业绩感到沮丧。那么，至少存在这种可能性，即问题出在股东自身——可能他们并不真的适合做企业的老板，可能寄希望于让他们管理和约束公司的想法注定会令人失望，或者可能存在一些能让股东变得有效和有帮助的方法——但是如果我们专注于股东至上这一点，可能会忽视这些方法。

本文着重于谈股东。他们是谁？他们的动机是什么？他们擅长和不擅长什么？关于这些问题的研究和讨论越来越多。（参见：“机构投资者是问题的一部分还是解决方案的一部分？”作者：小本杰明·海恩曼＜Ben W. Heineman Jr.＞和斯蒂芬·戴维斯＜Stephen Davis,耶鲁大学管理学院密尔斯坦公司治理与效能中心＞ ）我们的贡献是提供一个思考股东角色的框架，并提出了一些改革建议。我们将股东的贡献划分为三个领域：资金、信息和约束。

1．提供资金

股东最显而易见的任务是提供资金。然而，实际上这点却并不显见。企业的确需要资金为实现业务增长进行投资，但是整体来看企业并没有从股东那里获得资金。据美国联邦储备委员会（Federal Reserve，简称Fed）统计，过去十年美国企业净股票发行额为负的2,870亿美元。如果不是金融机构及其在2008年和2009年所进行的“绝望式融资”（Desperate Fundraising），这个负数还会大得多。如果计入派息，我们发现在过去十年，数万亿美元的现金从美国企业流向股东。这表明，成熟企业倾向于通过留存利润或贷款的方式融资，它们不需要股东的钱。

当然，并非所有公司都有这种优势。很多公司确实需要股东的资金。这些往往是新兴的初创型的公司。如果没有股东愿意承担银行或债权人不愿承担的风险，这些公司就会困在低速发展阶段，或者根本无法运转起来。提供这类现金的投资者通常会对公司施加相应影响。风险投资者和天使投资者拥有董事会席位，有时还对管理决策和人事任命拥有否决权。那些雪中送炭的投资者往往更受青睐，并在战略决策上拥有发言权。在这种情况下通常不会出现公司治理之争：管理层能有效地满足那些提供了急需资金的股东们的要求——至少一段时期内如此。

但是多数股东和企业并不符合以上描述。对于一家上市公司而言，相比股东，整个股市在融资方面扮演的角色更重要。股市提供了流动性，股市使得股票交易变得容易起来，股价人人可见，令放贷者和合作伙伴都感到安心。股市促进合并交易，有了股市的存在，早期投资者和员工也可以卖出公司股票并行使股票期权。当投资者需要将投资变现时，股市也给他们提供了退出的途径。股市是资本主义（Capitalism）车轮的润滑剂。

这个车轮变得越来越润滑。尤金·法玛（Eugene Fama）和肯尼思·弗伦奇（Kenneth French）的一项研究显示，从1973年到2002年，每年都进行股票发行的公司不仅规模很大且占比也在逐年增加。1973-1982年这种比例为67%，1993-2002年为86%。

是什么因素推动了这种增长？一方面，通过股票进行融资的合并交易增加；另一方面，员工股票期权增加以及其他基于股票的薪酬补偿也在增长。这并不一定是一种健康的发展。全股票合并交易有可能摧毁价值。很多公司过度使用股票期权作为薪酬补偿手段——特别是对高层管理人士（参见“股东话语权增加但管理层薪酬依然居高不下”）。更大范围来看，市场流动性的回报似乎在递减。

为了提供充足的流动性，资产市场需要很多易变的短线投机者。仅仅由“购买并持有”的投资者组成的市场用处不大，但是主要由短线

投机者组成的市场也有自身问题。现实是短线投机者已经开始占领股市。20世纪50年代，纽约证券交易所每只股票的平均持有时间约为七年，现在则是六个月。世界其他市场也出现了类似趋势。最新的情况是，持股时间有时以毫秒计算的高频交易员目前约占到纽约证交所日交易量的70%。

三个原因造成了这种向短线交易的转变：第一，很多国家的监管部门都成功地降低了交易成本——最值得一提的是20世纪70和80年代放松经纪人佣金的相关规定以及其他一些动议，比如20世纪90年代末实施的将股票交易以十进制计算（Price Decimalization）政策。第二，在金融工程、计算和通信（包括硬件和软件）领域的科技进步，催生了很多新的交易形式。第三，曾在股市中居主导的个人投资者被专业投资者所替代——不论是激励机制还是外界压力，都要求他们比散户更加频繁的交易。

1950年，家庭持有90%以上的美国公司股票。现在机构大约持有上市公司在国内市场发行的50%的股票（参见“散户的没落”）。加上海外机构投资者（没有对持有美国股票的海外投资者按照散户和机构做进一步的细分）以及对冲基金（主要列在散户项下），真正的机构投资者所占比重可能接近65%或70%。对于大型公司而言，这一比例甚至更高。

机构投资者持股的增加，加之其他一些力量，改变了股市格局。经纪人佣金都被调低了，但针对机构投资者的下调幅度最大。机构在利用先进的金融、计算和通讯技术方面还具有优势。更重要的是，散户可以忽略每日的市场波动、遵循长期投资战略，但管理着他人资金的机构投资者通常不这么做，因为投资回报率很长时期都低于市场表现的话，客户将撤回资金。

短线交易员对市场价格的影响越大，市场价格的波动就越剧烈——因为这类市场波动并不太基于公司的基本价值。当然，一定的市场波动是有益的。这给人们提供了交易的理由，从而保持了市场流动

性。但是超过一定尺度之后，波动就会导致流动性降低。回想一下2007到2008年的金融危机，当时股价的不确定性阻碍了很多抵押贷款相关证券交易。再联想到2010年的“闪电式暴跌”（Flash Crash），当时数百家公司的市值突然之间跌去了一半——之后又在数分钟之内反弹。整体而言，根据安德鲁·霍尔丹(Andrew G. Haldane)的记载，过去20年美国和英国的市场波动性较过去加剧。

没有证据显示这对公司融资能力或股票交易有负面影响。不过有迹象显示某些公司——本文开始提到的现金匮乏的初创型公司——在新的市场环境下步履维艰。数十年来，美国市场的IPO交易一直处于下降趋势，仅在20世纪90年代末互联网股狂热时出现过例外。会计公司Grant Thornton在一系列研究报告中指出，交易频率加快以及超低的交易成本是原因之一，因为经纪商的佣金收入不足以弥补其对新公司的研究费用。

然而，现代证券法规里并不存在流动性过剩、交易过度或者市场波动过于剧烈的概念。交易成本降低被认为是纯粹的好事。税收规定也不同：在多数国家，相比长期性投资，短线交易的资本利得税税率更高。不过这一影响在美国被弱化了，事实上，在美国很多大的投资者（养老基金(pension funds)、基金会(foundations)、捐赠基金(endowments)）无需上缴利得税。

在“闪电式暴跌”发生后，美国证券交易委员会（U.S. Securities and Exchange Commission）正在考虑推出新的熔断机制（Circuit Breaker）[1]和止损交易机制，用于市场突然震荡的情况。这至少标志着发展方向上的温和变化，不过需要在更大范围内对交易规则制定和立法进行重新审视。市场摩擦有其自身的作用，市场上存在流动性过剩的情况。讨论较多的一个政策提议是对所有金融交易征收小额税，也被称为托宾（Tobin）税和罗宾汉（Robin Hood）税[2]。关于这类税的问题远远超过本文讨论的范围，但是其可能带来的流动性下降影响不应该被视为是不利因素。

股东话语权增加但管理层薪资依然居高不下

20世纪八、九十年代，受到来自公司治理维权人士、机构股东、金融媒体、金融学者甚至是美国国会的压力，董事会将CEO的薪资结构从现金变为股票加股票期权，并且对于陷入困境公司CEO们的耐心下降。这里的观点是对管理层施加压力以使其做出成绩。

结果如何呢？CEO的任期缩短，但薪资水平却更高了。巴鲁·克列夫（Baruch Lev）在他2012年《赢得投资者》（Winning Investors Over）中公布的书，在标准普尔指数500家成分股公司中，CEO薪资与公司业绩之间的相关性为零。让人担忧的是最近几年投资者回报率也接近为零。

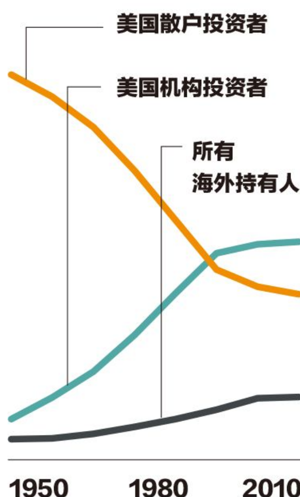
人们可以把这编成一个狡诈、以自我利益为中心的经理人占投资者便宜的故事——因为确实是这样的。但是还有一个事实就是股东推动了变革，但之后证明没有能力对它进行控制。那种基于股市的薪酬方式似乎促使高管们更多的像唯利是图者那样思考，较少的像守护者那样去思考。

如果股东愿意并且能够有效地扮演警察角色，这种情况可能还行。但是管理人薪酬方面的最新进展——多德－弗兰克(Dodd-Frank)金融改革法案包含的“薪酬话语权”——显示出这并不可行。

根据美国证券交易委员会2011年初规定的内容，“薪酬话语权”要求公司至少每三年让股东对管理人薪资措施进行一次（非限制性）投票。这的确导致了监管增加：新规定推出后的头六个月，机构股东服务公司建议对其审查的2,313家公司中的289家公司的薪酬计划投否决票。

但是多数股东仅对其中的39家公司投了否决票，并且多数都是在股价大幅下跌或者亏损的情况下。而在少数几家批准管理人薪资大幅上涨的公司中，其薪资水平与工作表现并不相符。对此的一个解读是：股东完全有能力对表现极其糟糕的公司表达出不满。但是他们并不善于——或者没有兴趣——区分开好的和差的薪资方案。

（返回阅读原文 ）



（返回阅读原文 ）

2．传递信息

股市是世界上最大的信息集合地。从20世纪60年代开始，金融学者们就展示出了其在寻找和评估公司信息方面的惊人能力。事件研究

显示，市场价格对消息的反应速度惊人——甚至会在消息公开之前——并且往往能够透过会计手段发现一家公司利润的真正经济价值。

这意味着下次当你听到一位CEO抱怨投资者没有对其利润报告的改善给予足够重视时，你几乎可以肯定市场是正确的，这位CEO和他的会计们在夸大其词。此外，尽管股市经常受到短期行为以及焦躁情绪困扰，但有很多数据显示股价——特别是对于处于增长早期的公司而言——计入了一家公司数十年之后的潜在利润。

但是还有证据（同样由安德鲁·霍尔丹编纂）显示，投资者对未来的关注意愿下降，而股市在评估公司前景方面远未达到尽善尽美。如果股市能够很好评估公司前景的话，理性的投资者和投机者将不再有动力耗费资源和脑筋去挖掘信息并走到市场前面。金融市场需要不完美性——“噪音”（借用金融学者费希尔·布莱克（Fischer Black）创造的流行词）——如果它要运转的话。那么股价能在多大程度上反映出公司潜在的基本面呢？布莱克估计“至少90%”的时间股价在“大于二分之一和小于两倍的价值”之间波动。

这对于资本主义而言可能已经足够，但是对于寻找信息和指引的管理人士和董事会而言误差太大了。有时候他们得到完全错误的信息，《哈佛商业评论》2012年1-2月期刊登的一项研究表明，猎头詹姆斯·西特林（James M. Citrin）发现，受新CEO上任消息拖累大幅下跌的股票，之后会显著跑赢那些同样消息传出后股价大涨的股票。另外，股价的相对走势（例如可口可乐公司相对于百事公司股价的走势）通常比绝对走势更具有启发性，股价的绝对走势往往受到宏观经济因素和市场心理因素左右。经济学家保罗·萨缪尔森（Paul Samuelson）说过，金融市场在微观层面是有效的，在宏观层面是无效的。

这解释了为什么管理人士抱怨股市只注重短期性，尽管金融学者们找到证据显示市场仍然着眼于未来。借助正确的统计工具，你能够将有用的、理性的信号与市场杂音区分开来。但是如果关注一下你的

公司近日的股价表现——甚至是本月的表现——你可能会看到极度杂乱无章的状况。人类的本性决定了相对于复杂的远期信号，我们更关注近期、简单的信号——特别是当我们受雇于人去这样做时，就像多数高层管理人士过去二十年所做的那样。

股价并非是股东向管理人士传递信息的唯一途径。他们也可以直接和管理人士对话。很多情况下，掌握了充分信息的投资者——从投资于初创型公司的风险资本家到投资于华盛顿邮报公司的沃伦·巴菲特（Warren Buffett）——给管理层提供了关键性的信息、分析和建议。但是在当前的市场环境下，这类行为并不真正受到鼓励。

美国证券交易委员会2000年实施的《公平信息披露》（Regulation Fair Disclosure）要求所有公司的实质性信息披露需要立即向公众公开。其目的是让投资者有一个平等的信息获取平台，这似乎足以令人称道，但是其带来的部分结果令人堪忧。阿曼多·戈梅斯（Armando R. Gomes）、加里·戈顿（Gary B.Gorton）和莱昂纳多·马杜雷拉（Leonardo Madureira）的一项研究发现，随着《公平信息披露》的推出，小公司和复杂性公司更难吸引分析师的注意力和资本。《公平信息披露》令所有的交流都在公共视野下进行，这反而增加了交流微妙信息和复杂信息的难度。

该规则在股东与经理人沟通方面没有做出任何规定，但令经理人对这类会议更加谨慎，而股东们参加这类会议的积极性在减弱，这一规定很有可能也妨碍了信息交流。目前公司经理人和投资者团体之间的沟通主要是在季报公布后的电话会议上进行。这类电话会议的参加者既有实际投资者、券商分析师也有独立的研究公司。根据我们的经验，分析师们会询问大多数的问题，但他们更倾向于问一些表面化和短期性的问题。

而回到部分分析师和投资者能够通过特殊渠道获得公司信息的过去可能也不是出路，但部分投资者还是拥有特殊渠道的：持股比例超过5%的股东或者拥有董事会席位的股东可以不受《公平信息披露》

约束——他们被视为是公司内部人士，需要遵守不同的约束和信息披露要求。是时候找到一块中间地带了，在其上，技术上算不上内部人士的长期股东可以牺牲部分回旋空间，从而获得与管理层更坦诚互动的机会。

在不进行规则调整的情况下，增加长期股东和经理人之间的非正式交流是一个好主意。这种互动能给管理人士带来有用的市场信息，让他们与那些能够更有效地促进公司治理的长期股东建立起关系。董事和股东之间的交流也是有用的，但是目前这很少发生。很多高层管理人士似乎并不信赖董事与股东进行这类互动。不过，如果不能信赖董事与股东进行会面并听取股东的意见，怎么能够寄希望于他们能胜任公司治理呢？根据洛希的观察，股东和董事之间的会议能够增进信任，加强股东和董事的关系对于解决未来危机有益。

3．践行约束

公司管理人士是“他人财富的管理者”（managers of other people's money），因此亚当斯密在《国富论》（The Wealth of Nations）中写道，不能期望他们对所管资金的在意程度能像合伙人或者自营者那样。这构成了公司治理问题的核心困境：如何令经理人做好他们的工作以及做好的确切含义是什么？

对这一问题的理解在很大程度上受到迈克·詹森（Michael C. Jensen）和威廉·麦克林（William H. Meckling）1976年写的学术性文章的影响，他们将这一问题界定为委托人（股东）与代理人（经理人）之争。詹森和麦克林指出，如果代理人拥有该企业，则不存在冲突。但是随着所有权比例的下降，代理人无法避免地倾向于做一些对自己有利而非对委托人有利的事。公司治理面对的主要挑战是阻止代理人占委托人的便宜。

到底为什么股东（而不是员工、客户或者公司所在地的社区公

民）是唯一值得担忧的委托人呢？“因为从逻辑上看不能在一个以上的维度进行最大化，”詹森数年后解释道，“有目的性的行为要求单一的价值方程”。如果公司仅有一个目标的话，股东价值最大化显然是不二选择。但这并不真正是詹森的选择：他认为企业价值最大化——既包括公司的股权也包括债权——才是适宜的目标。但是股东和债权人通常拥有不同的兴趣和偏好，因此股东价值便成为管理人士、投资者、学术界以及其他人顺手拿来的简化目标。

这一观点的力量很难被夸大，它洗练且直观。其背后甚至还有证据支撑：玛丽安娜·伯特兰（Marianne Bertrand）和桑希尔·穆莱纳桑（Sendhil Mullainathan）发现，拥有一个大股东（持股比例超过流通股的5%）且大股东不是CEO的上市公司往往治理得更好，他们支付给管理层的薪资更理性，其表现好于那些没有这种“委托人”的公司。不过当股东十分分散的时候，如何对经理人形成制约？对此没有一个明确的答案。

他们仅有两个可以支配的主要工具——抛售股票或者投票。两个工具都有问题。可以说股票抛售通过推低股价的方式对经理人进行约束，但是一个股东，甚至是一个大股东也很难产生明显的影响。此外，大股东中的指数基金不能有选择的卖出——他们必须持有特定市场指数中的所有成分股。更宽泛地说，就像我们看到的那样，股价在信息传递上存在失真和不稳定的特点。

余下的便是投票了，投票也有其自身的弱点。最大的问题是很多投资者不会长期持股——显而易见的是，短线投资者在约束和引导经理人方面都不如长期投资者。乔斯·米格尔·加斯帕（José Miguel Gaspar）、马西莫·马萨（Massimo Massa）和佩德罗·马托斯（Pedro P. Matos）的一项研究显示，短线股东占比高的公司在合并交易中会折价出售自己，同时高价收购其他公司的资产，并且普遍低于市场表现。另外一个问题是，持有大量股票的机构投资者的资产组合通常很分散。由于持有数百家乃至数千家公司的股票，机构投资者很难专注

于某一家公司的治理和业绩表现。

结果是多数职业基金经理严重依赖于中介机构——比如机构股东服务公司（Institutional Shareholder Services）——告诉他们如何投票。虽然聊胜于无，但这是一种标准化而且往往流于表面的监管。机构股东服务公司关注公开文件中披露的一些治理实践，而且目前为止没有充分的证据显示，这些因素与有效的公司治理或者企业成功有关。

部分投资者确实一改被动的做法。加州公务员退休基金（California Public Employees' Retirement System，简称CalPERS）（3）从其投资组合中选取一些业绩表现和公司治理实践低于平均水平的公司，之后通过私下和公开的方式与这些公司的董事会和管理层进行沟通，以鼓励这些公司对董事会和公司策略进行调整。这能起作用么？早期研究显示，“CalPERS效应”（4）能给标的公司的股价带来正面影响，但是之后效应便逐渐减弱。少数在个别公司中持有大规模股份的对冲基金甚至更加积极，他们认为标的公司没有完全发挥出潜力，然后推动其在战略方向或者管理团队方面进行调整。这些基金中期的确能推动股价上涨——然而，正如法学学者林恩·斯托特（Lynn Stout）所指出的那样，推动标的公司股价上涨并不一定等同于创造经济价值。

即使你相信这种被接管的威胁以及对冲基金的活动能对经理人起到有效的约束作用，但是鉴于这些努力的代价太高通常很少见。多数机构投资者根本缺乏对管理层进行有效约束或者监管的动机和时间。投资者拥有不同的投资偏好，他们并不一定都追求同样的东西。与此同时，公司高管们是一群拿着高薪、有很强的动机且高技能的全职职业人——除了在大规模企业危机的时候——他们很容易在策略上或者在持久性上胜过心存不满的投资者。

增加股东可以投票的内容也不会改变这点。甚至有可能令事情变得更糟，这可能在股东和经理人之间催生出一种冲突文化，并使后者

更加唯利是图以及唯个人利益至上。然而，“股东民主”的魅力是如此之大，以至于过去几年公司治理方面的多数调整都增加了股东权力。在美国有种做法是“薪酬话语权”（Say On Pay），这是2010年美国多德－弗兰克（Dodd-Frank）金融改革法案中的一项条款，该条款要求公司允许股东至少每三年就管理人士薪酬措施进行（非约束性）投票。

多德－弗兰克金融改革法案也被称作“代理参与”（proxy access）——允许部分大股东提名自己的董事候选人——不过美国证券委员会对这一条款的规定被美国最高法院否决，且这一提议的前景目前并不明了。股东维权人士推动并常常会促成个别公司的治理调整，这些调整包括：要求董事获得所有股东的多数投票（不仅仅是投票股东中的多数）；对所有董事举行年度投票选举（而不是分批投票中只有少量董事需要进行年度选举）以及解除旨在打消恶意收购的“毒丸计划”。

所有这些做法都打着增加公司所有者权力的旗号。但是要记住的是，股东并不完全等同于公司所有者。拿一个简单的比喻说明：如果你拥有一辆车，你便对事故损失负责，即使损失超过了汽车的价值。但是股东仅仅对他们的投资负责。尽管部分股东表现得很像所有者，但是多数股东事实上更像租户——通常是极短期的租户。在房地产市场，租户有权得到法律保护，但是在房产管理或者买卖方面很少拥有正式的话语权。这点似乎也适用于短期股东。

“薪酬话语权”规定在这个方向迈出了第一步：只有那些在一家公司持股超过两年的股东才有权投票。我们欢迎更大规模的改变。一种可能性是投票权随着持股时间的增加而增长。一种更简单的方法是将公司针对任何选举所做的投票，限制在持股时间至少在一年的股东范围内进行。

这种调整将给予那些对股价日常波动以及利润水平的季度性波动不感兴趣的股东更多话语权，从而限制短期行为。并且，将长期股东

和其他股东区分开来能够增加股东与董事会以及经理人之间的沟通和信任。关键是放弃股东民主的概念（这一概念引发了很多公司治理方面的讨论），转而赋予那些最有可能做出贡献的股东更多话语权。

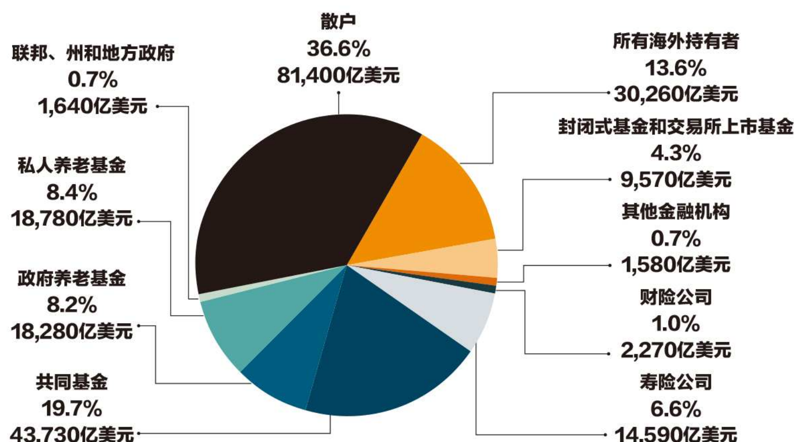
然后是如何选择董事会问题。遭到最高法院否决的“代理参与”规则试图让股东更容易提名敌对董事会候选人。不过只有当一家公司已经陷入严重困境的时候，才有可能使用该规则。更重要的是，如果竞争性的董事会选举真的成为常态，可能会妨碍有能力的人在董事会任职，因为商业人士很少热衷于竞争性选举活动。另外，也没有迹象显示引入更多的外部董事能够改善公司治理。多数研究显示，外部董事对公司的治理没有任何作用，还有少量研究显示更多内部董事与企业业绩改善具有相关性。

在改善董事会方面，鼓励股东投入而非对抗和冲突更有可能获得成功。例如，大股东可以提议董事候选人——或者通过非正式的方式，或者通过股东代表小组。这与瑞典目前的做法类似，在瑞典，代表大股东的委员会会提名董事会候选人。

股东都是哪些人

机构投资者——共同基金、养老基金、保险公司——成为美国公司股票的主要所有人。下面的数据事实上低估了机构投资者的份额，因为对冲基金没有被包括在内。对冲基金公布出的信息不足以令政府统计员进行可靠的统计，因此主要被归入“散户”项下。

美国公司所有权（截至2011年年底）



走出“股东资本主义”

20世纪70年代，很多美国大公司都存在自满问题。经理人自视为重要机构的掌舵者，他们抵触改变，尽管竞争大环境发生了显著变化。相应的，股东们变得不耐烦，学术界提出如何让着眼于自我利益的经理人忠于职守的理论。结果引发了一场变革，变革使得经理人们对风险的厌恶程度下降并且更愿意接受改变。

但是股东们未能成功控制住变革催生出的一批更激进的经理人。他们怎么可能控制得住呢？除了当一家公司陷入困境的时候（通常是多数股东们唯一能够团结在一起反对管理层的时候），股东和经理人之间的冲突是不对称的战争，股东们没有获胜的可能。

过于关注股东的要求事实上可能会令他们的境况更糟。越来越多

的证据（如《哈佛商业评论》2011年11月份“伟大公司的思考方式如何与众不同？”作者罗莎贝斯·莫斯·坎特(Rosabeth Moss Kanter)）显示，随着时间的推移，在实现股东价值最大化方面，最成功的公司往往是那些关注于股东价值最大化之外其他目标的公司。比起股东，员工和客户通常更了解一家公司，并且对公司有更长期的承诺。传统、道德和职业标准对行为的约束力超过激励机制。这里的结论不是说经理人和董事会总是知道得最多，而是说分散的短期股东可能不会知道得更多，也就是说依赖股东让公司循规蹈矩的治理体系注定会失败。

过去几十年，公司治理和管理人士薪酬方面的改革带来了很多意料之外且不受欢迎的后果。有鉴于此，我们对于提出新的大规模改革建议持谨慎态度。但是我们的确认为赋予长期股东一个更重要的角色，并且在股东、经理人和董事会之间培养一种更紧密且更具建设性的关系，应该成为优先考虑的问题。

因此，股东们应该为公司治理大戏中的其他演员——董事会、客户、员工、债权人、监管者和非盈利组织——也找到角色，让他们也分担一些提供资金、信息，特别是约束方面的责任。这是利益相关者的资本主义——正是基于这样一种认识，即当今的股东并不太擅长让“股东资本主义”运作起来。

（1）熔断机制即自动停盘机制，是指当股指波幅达到规定的熔断点时，交易所为控制风险采取的暂停交易措施。

（2）托宾税是指对现货外汇交易课征全球统一的交易税，旨在减少纯粹的投机性交易。罗宾汉税通常指一揽子金融交易税，是由一些非政府组织提出的，概念上与托宾税类似，但影响的资产类别更广泛，包括

股票、债券、商品、单位信托、对冲基金、衍生品（如期货和期权）买卖。

（3）加州公务员退休基金是美国最大的公共雇员养老金基金组织，是股东价值导向公司治理运动的有力推动者，是股东积极行动的创始人。

（4）研究显示，机构投资者对公司治理的积极参与带来了所投资股票市场价值的增长，所获回报大大超过了其投入，被称为CalPERS效应。



贾斯廷·福克斯是哈佛商业评论集团的编辑总监。杰伊·洛希是哈佛商学院路易斯·柯尔斯坦（Louis E. Kirstein）人际关系教授。

本文原载于《哈佛商业评论》2012年7-8月刊

建议阅读

《增加股东权力》

《哈佛法学评论》2005年1月 卢西恩·别布丘克（Lucian A. Bebchuk）

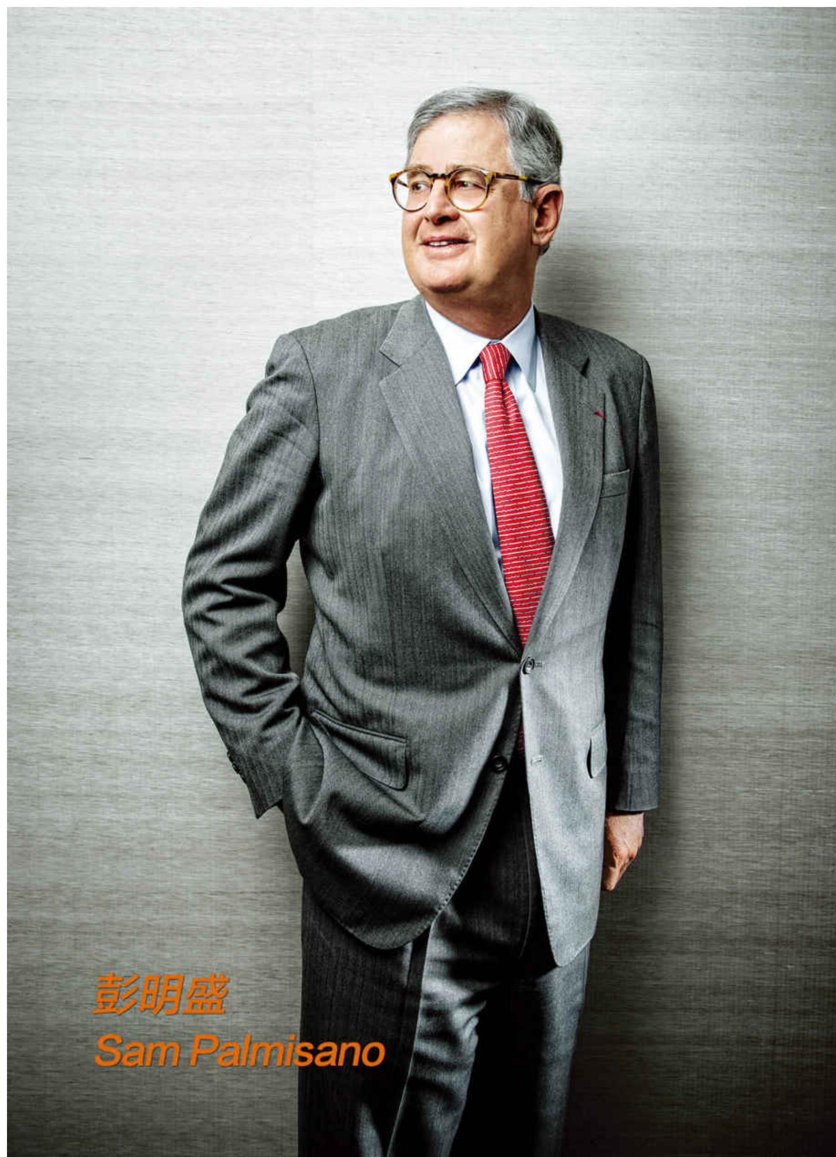
《噪音》

《金融杂志》1986年7月费希尔·布莱克（Fischer Black）

《耐心和金融》
演讲 2010年9月9日 （参见 bankofengland.co.uk）安德鲁·霍尔丹（Andrew G. Haldane）

《短线做多》
演讲 2011年5月11日（参见 bankofengland.co.uk）安德鲁·霍尔丹（Andrew G. Haldane）和理查德·戴维斯（Richard Davies）

《股东价值神话：将股东放在第一位如何损害到投资者、公司和公众利益》
贝雷特-凯勒，2012年林恩·斯托特（Lynn A. Stout）。


彭明盛
Sam Palmisano

Managing Investors
彭明盛：管理股东新模式

熊静如 | 译　李钊 | 校　钮键军 | 编辑

为提升营业收入和增加现金流做出的长期战略路线图，已经成为IBM管理投资者的模式。该模式分为3部分：向投资者阐释为了实现目标所进行的促增长与降成本的举措；请投资者监督并评价整个实施过程；运用模式中的衡量指标来制定员工薪酬体系。

在担任IBM首席执行官的10年间，彭明盛（Sam Palmisano）很少公开谈论金融市场及其对公司决策的影响。事实上，他只是不在公开场合表达，有意保持低调。如今他的董事长任期届满，他决定打破沉默。

尽管深居幕后，为了能按照自己的意志管理公司，彭明盛和CFO马克·洛克里奇（Mark Loughridge）带领IBM团队，与华尔街进行着长期的斗争。他们为提升营业额和增加现金流做出的长期战略路线图已经成为一种模式。该模式分为3部分：向投资者阐释为了实现目标所进行的促增长与降成本的举措；请投资者监督并评价整个实施过程；运用模式中的衡量指标来制定员工薪酬体系。在他们的努力下，

IBM每股收益从2006年的6美元提升到了2010年的10美元，赢得了投资者的青睐。

模式并非一朝一夕形成的。彭明盛接替郭士纳（Lou Gerstner）成为CEO4年之后，模式才初现雏形，而让市场接受它花了更长的时间。比如，2007年初，IBM股市表现欠佳，美国全国广播公司财经频道的主持人吉姆·克拉姆（Jim Cramer）公开谴责IBM的董事居然还没有开除彭明盛。

不过，没过多久，IBM就开始接近自己设立的目标。2009年IBM的股价一路走高，比预定时间提前一年实现10美元的股价目标，非议随之沉寂。彭明盛任期内，IBM股价升高了一倍有余，巨大的回报让投资者获益直线上升。从股东回报角度来衡量，这个模式无疑大获成功。

这一模式是否有益于公司运营？彭明盛给出的答案是肯定的。他对投资者的做法没有太多异议，认为问题在于很多企业管理团队没有处理好投资者关系。自2012年10月卸任CEO以来，身为董事长的彭明盛一直在做CEO教练，传播他的管理理念。2014年4月，他发起成立了一家研究当代企业的非营利组织——全球企业中心（Center for Global Enterprise）。同时他还是埃克森美孚石油公司的董事。

彭明盛近期接受了《哈佛商业评论》贾斯汀·福克斯（Justin Fox）的专访，首度畅谈如何在企业基业长青与让投资者满意之间寻求平衡。

HBR：你在执掌IBM期间进行了一项重大变革，改变了IBM设置目标以及向投资者传达目标的方式。这一变革的初衷是什么？

彭明盛：我觉得，以90天为期设置目标对管理实践是一种误导。你不能保证每个季度都有完美业绩。虽然我们在运营中都懂得这一点，但为了让报表好看，管理者往往不得不做一些损害企业长远利益的事情。即便最终业绩和预期目标只差一分钱，市场也会让你的股票下跌

4% - 8%。其实，市场对一分钱产生这么大的反应，毫无道理。

HBR：在你就任CEO之前，IBM是以90天为期设定目标的吗？

彭明盛：不是。我们给投资人年度规划，按年度给他们回报。你必须给投资人一些回报，因为他们是企业拥有者。当时的问题在于，他们无法知道我们在做什么。IBM业务线非常庞杂。倘若你希望别人给你投资，你必须要做好信息披露。

于是我想，如果我们制定长期目标，同时给投资人充分的信息去作明智判断，将会对投资人和我们都大有裨益。

HBR：但在你担任CEO的头几年，IBM的股价几乎没什么变化。

彭明盛：当时股价持续低迷。我们觉得这是因为市场没有完全了解我们的工作。其实，所有CEO和CFO都会觉得自己公司的股价被低估了。即使市盈率达到100倍，他们还是会认为被低估了，这是他们的本性决定的。

我们召集大股东会议，在会上问他们："怎样才能更清楚地传达我们公司的价值？"得到的回答是："你们就像黑匣子，我们没法看清。"于是，我和CFO开始思考如何在不被季报束缚的情况下，依然能够提升信息披露的透明度。

2006年，我们对华尔街宣告，到2010年我们的每股收益将从6美元提升到10美元，其后我们在模式中又增加了长期的员工薪酬制度。起初股东心怀疑虑，他们说采用这个模式虽然很好，但是不确定我们是否能把它执行下去。我们做到了，而且事实证明这个模式适用于IBM。

很多人问我这个模式是否适用于其他企业。我认为这要视情况而定，要取决于企业的成熟度、规模以及企业的财务状况。如果你的企业较为年轻，规模小且盈利少，你就可能不适用于IBM的模式。如果采用IBM模式，你只是在短时间内获益。现在有很多企业只有不到1%的利润率、甚至没有利润，但却疯狂地扩张。最初几年不赚钱可以，

但总有一天会有人出来说："到该赚钱的时候了"。接下来投资人就会要求"我要获得收益"。

HBR：IBM的股东和初创企业的股东真的是完全不同的两类吗？
彭明盛：我认为是的。像伯克希尔哈撒韦公司（Berkshire Hathaways）、纽伯格伯曼公司（Neuberger Bermans）、Capital Worlds，他们看重的是投资回报的长期效果；还有另一类投资者只想和你做交易，对企业本身没有多大兴趣。他们不会关注IBM，其他企业更适合他们。

邀请股东参与

HBR：也就是说，可以采用与市场沟通的特定方式来吸引特定股东？
彭明盛：我们决定以百分之百的透明度来面对大股东，在规章制度允许的范围内披露更多信息。我们还会每个季度都请几位股东来与整个高管团队面谈。

HBR：你说的这些大股东是指Fidelity、Capital Group吗？
彭明盛：富达投资（Fidelity Investment）、Capital Group、贝莱德（BlackRock）、T. Rowe、惠灵顿（Wellington）、纽伯格伯曼都是我们的大股东。每家公司入股后都会带来4、5位投资组合经理。

我要向团队强调的是"这些大股东拥有我们的公司。如果维权投资者开始介入IBM，我们不得不直面他们，并被迫把所有信息摊开给他们看。那么，为什么我们不用同样坦诚的方式面对自己的大股东呢？"

CFO会召集会议，就未来一年或一个季度的现金流和资产负债表进行讨论，然后软件、硬件、服务事业部会参与讨论。我总是在最后发言，这样他们就可以尽可能充分地就业务进行讨论。

HBR： 这些会议肯定会持续很长时间。
彭明盛： 会议一般在早上开始，期间股东随时可以走。他们有时在2点钟，有时在6点钟离开。我们谈论的议题包括“你觉得资金配置状况如何？我们来聊聊分红和股票回购，谈谈并购策略。你觉得我们该怎么做一笔大买卖？”我们在会上充分交流意见，而且我发现这些意见非常有价值。

这些人真的会关心公司的利益。他们拥有公司3、4%的股份，希望看到公司成功，不会去想如何搞垮你或是欺骗你。这样的会议不同于只是在炒噱头、卖报告的卖方分析师会议，大股东们也不会和你玩套利游戏说，“看！我抓了你一个正着”。

认真聆听股东们的观点，就会发现我们其实可以用符合既定战略的方式回报股东。基本上股东只是要求我们在资本配置上考虑他们的利益。他们想要更多边际利润、更多现金收入，而不是营收增长。因为他们知道如果收入增加，我们会以股息或是股票回购的形式给他们回报，而大肆并购会带来多少价值谁也说不准。

HBR： 一直以来，克里斯坦森都在批评财务指标。如果强调资本配置和资本收益，可能最后你会聚焦于效率而非创新，因为创新在初期往往收益不佳。会有这样的风险吗？
彭明盛： 我们每年在研发上的投资是60亿美元，此外还会花100到110亿美元用于并购，以获得无法靠内部研发有机生长出的技术。技术方面的总投入大概占收入的10%。能拿出如此高比例的收入来做研发的企业并不多。在IBM，我们知道我们必须投资于长远发展。当然，投资不一定都会有成果，这是研发工作中不可避免的，要不然它就不叫“研究、开发”了。

研发工作如同带来未来收益的“种子”。即使在困难时期，你也不能吃掉种子，杀鸡取卵。这么做你就死定了。惠普就是一个活生生的例子。即便在2008年经济衰退时，我们也不曾削减研发投入，互联网

泡沫破灭时，我们也是如此，坚持研发是我们的原则。我完全同意克里斯坦森的观点——你必须持续进行研发投资，一旦停下，你就很难赶上。

但我不认为衡量指标是问题所在，我认为管理的成熟度才是关键。你可以建立一套以长远利益为导向、同时投资人又可以衡量的指标体系。你总不能一年到头业绩都很糟，然后说："我是在作长远打算"。没有投资人能容忍这样的企业，对吧？

有了衡量指标，你就可以比竞争对手更高效。我们提高效率并不是减少投资，而是可以拿出更多钱来投资。高效让你有更多的选项，可以选择投资于未来，可以给员工涨工资、提高营销预算，也可以选择给股东更高回报。但你不能以"考虑长远"为由，为自己的低资本利用率找借口。不能说，你有很多现金，是为了做长期打算。闲置资金就好比多出来的脂肪，需要减肥。审视经营效益比率，你会发现效率与长远发展之间没有冲突。你在创新和长期发展上的投资只是SG&A（销售、普通和行政管理开支）的一小部分，大约只占4%。余下的96%是其他事项的开支，包括福利、招聘、会计记账成本、供应链等。你可以在这些方面提高效率，然后把省下来的钱用于给股东带来更多回报，或是用于创新。

HBR：所以，让投资者在中期发展中获益与做你想做的事之间并不必然矛盾。

彭明盛：你必须给投资者一些可以衡量业绩表现的指标，当然指标可能会让你不舒服。我们也是经过一段时间才明白了这一点。

不参加季报电话会

HBR：你刚才谈到自己并不经常和卖方分析师交流，而是试图与长期投资者互动。但是季报电话会总是由卖方主导的（投资银行争取到

企业发行股票的服务后，将这批股票分散卖给其它的投资机构或民众，这个时候投资银行等同卖方——译者注）。你会参与季报电话会吗？

彭明盛： 从不。我建议CEO永远不要参加。我会极力避免两件事：一是季报电话会，我的方法是一年参加一次投资人会议，通常在春天，卖方也会出席；二是我不会花很多时间在电视会议上鼓吹自己的才能，我觉得不合适。

管理者在任期内是经营者，是一个管家，而不是创始人。你在这个位置上要做的是保障长期回报。IBM是家百年老店，我们希望让它能到200年，我希望不要因为我作CEO时做的蠢事，而让公司在105岁时夭折。

不参与卖方的季报电话会这件事并不是因为我不做准备。我们肯定都会准备。我不参加的原因在于它的短期主义导向。郭士纳就从来不参与这些会议，所以我不参加也无可厚非。我曾与GE的CEO杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）长谈，他说："我没办法不参加，因为杰克·韦尔奇一直都参加。"我说："我理解，他带了个坏头。"

HBR： 好吧，有多少这样的会议其实CEO才是始作俑者……

彭明盛： 我们互相警告对方说你该做什么、不该做什么，参加这会压力也太大了。如果你的前任不这么做的话你就有了选择；如果你的前任一直参加，你就很难不参加。

CEO的角色

HBR： 你对CEO角色做了几种不同的阐释，你刚才将股东界定为企业拥有者，你是企业的管家。

彭明盛： 没错，我们就是管家。

HBR： 那么股东就是老板？

彭明盛： 单独的股东都不是老板。管理者和董事会都要为企业寻求长远发展负责，这应当与股东利益一致。我要强调的是，有些时候公司的长期发展与股东的利益并不一致，比如，持股1%或2%的人要求获得两个董事会席位，并不一定符合组织的长期利益。如果持股达到5%、持股3到5年的人想要一个董事会席位，这是一回事；但是如果持股1%、持股时间才90天的人要求获得3个董事会席位就是另一回事，后者不健康。

我的观点是，如果你想要企业基业长青，必须将公司的长期发展和股东的利益结合在一起考虑。我们从来不会说“反正我的任期就到某年为止，谁管以后会怎样”；我们常说的是“我们认为我们的目标是什么、我们计划这样用你的钱进行投资，你怎么看？你有不同的做法吗？”然后就此展开讨论。

HBR： 你得到了真正有建设性的答案吗？

彭明盛： 嗯，确实花了点时间。最初股东们面对这些问题时大为震惊，措手不及。投资组合经理一般比较资深，分析师较为年轻，年轻的人们根本不知道怎么回答，他们看我们的眼神就像在说，“不敢相信你居然问了我这么一个问题，这本来应该是我问你的问题啊”。

HBR： 金融资本市场在过去几十年里重要性越来越大，我不知道投资者现在是否需求越来越多，但你会更多地听到来自投资者的声音。这是一个问题吗？投资者意见的权重是否过大了？

彭明盛： 不一定。我的答案可能和其他人的看法略有不同。所有人都对维权投资者有一些负面看法，对吧？我也不例外，但是我已经思考了很多，这主要取决于他们是谁以及他们要什么。有时他们只是要求你重新思考资本配置方案，如果管理层在资本配置上没有思虑周全，可能就应该有人来给一些建议。

维权投资者卡尔·伊坎（Carl Icahn）说eBay的人是“一帮暗箱操作的人”，他的观点对不对还有待探讨，而有一些维权投资者只是在

说“你的资产负债表上有那么多钱，你可以花80亿美元收购，为什么不给股东多一些回报呢？”这是毫无道理的要求吗？如果我是这家公司的CEO，我可能会给股东更多回报。一旦你度过了初创期，你就应该回馈股东。

我把创业期称之为“第一幕”，也就是第一阶段。这一阶段的重点是打造热门产品、让企业运营良好。比如谷歌和Facebook就已经运营良好。有了好的理念、丰厚的回报，就已经转入“第二幕”。第二幕会让你的企业营收从300亿美元跃升至1000亿美元吗？这恐怕就有难度了，这是微软现阶段面对的挑战。

所以你必须说：“我需要变换视角，找到不同的创造股东价值的方式。我可以重新思考资本配置方式”。作为管理团队，你应该认清自己处在企业生命周期成熟曲线的具体位置，然后采取相应的做法。作为CEO，讲话不要像一个刚从斯坦福毕业、想出了一个标志界面就自认为了不起的人。

HBR： 我觉得，处于这一阶段的企业比如思科、微软，很难做到这一点。

彭明盛： 这正是他们的痛点。他们说：“我记得往昔黄金岁月中的风云激荡，但我也要抓住下一波浪潮：（微软）提升windows移动性；（思科）让‘万联网’用上高端光纤路由器。”而投资者却说：“等一下，我希望你现在变得更成熟，你的企业已经不是初创企业了。”投资者想要回报，源源不断的稳定回报。

它们是管理良好、资金雄厚的企业，但投资者与企业管理者对企业规模、企业成熟度、该做什么的问题上，有很大的认知差异。

从战略开始

HBR： 组织的内部对话应该在多大程度上与资本市场的表现相关

联？

彭明盛： 两者必须结合起来。你应该先从战略着手，我们的战略是逐渐向更高利润和价值的业务迁移，退出大路货的领域，进入我们认为是未来有发展空间的领域，比如数据分析、云、大数据等等——很多都是软件。然后我们必须把这些想法转换为财务模型，这样投资者才会说“我认同这一战略”。之后我们必须把这个财务模型再转换成管理机制，每个事业部都必须有一个执行路线图，然后我们必须建立起一个能够带来成功的薪酬制度。所以，从战略开始，层层深入，逐步调整，最终形成一个体系。

这些事无法一蹴而就，但最终我们成功了。如果要我指导别的CEO的话，我会强烈建议从战略开始。你必须有一个符合逻辑的战略，它要建立在事实而非情感之上。然后如何执行呢？你不能有一个只停留在CFO、CEO和战略部门层面的战略模型，企业所有的业务单元都必须参与其中。

之后，你要激发团队的信心，不需要每个事业部都表现完美。我过去常说：“我想要的是你们的表现能达到良好就可以了，不是优秀。如果人人都能达到良好，我们就能实现目标。”我不能指望90%的人都达到优秀。

最后，人们要明白，如果他们执行了这个模型，就会获得回报，因为不会有人叫喊：“不要给那些人钱，因为我们不喜欢他们为股东赚很多钱”。薪酬与给股东带来回报挂钩，这就是今日的现实，尤其是在银行业。

HBR： 比起实业，银行更容易让你一年风光两年后遭殃。

彭明盛： 没错，但你可以应用我们的方式——长期薪酬制。埃克森美孚的薪酬期甚至比IBM的时间更长，你退休几年以后的薪酬也囊括其中。有没有局限性？有，但它适合于企业的业务。埃克森美孚的资本配置在15 - 20年后才会带来回报。也就是说企业作决策是未来长远利

益。因此这种薪酬体制适合该公司的模型和战略。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年6月刊



Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：
公司治理理论新发展——大象有形

《哈佛商业评论》出版集团
Harvard Business Review Group, www.hbr.org
总编辑 Editor-in-Chief
Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版
Harvard Business Review Chinese Edition,
hbrchina.org
总编辑 Editor-in-Chief
王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心
主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

首席编辑 Chief Editor

李全伟 Li Quanwei

首席编译 Chief Articles Editor

安健 An Jian

高级编辑 Senior Editors

李源 Li Yuan 李剑 Li Jian

高级撰稿 Senior Writers

王丰 Wang Feng

高级编译 Senior Articles Editor

王晨 Wang Chen

编辑 Copy Editors

万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

撰稿 Writers

李茂 Li Mao

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue 马雪梅 Ma Xuemei 齐菁 Qi Jing

视频编导 Video Editor

牛文静 Niu Wenjing

图书编辑 Book Editor

王晓红 Wendy Wang

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang

图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui

张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

副总经理 Deputy General Manager

张菁 Zhang Jing

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

李一品 Li Yipin

品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区高级客户经理 Senior Account Managers,

East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

高级品牌经理 Senior Branding Managers

杨志清 Yang Zhiqing

市场经理 Marketing Manger

张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai

陈萌萌 Chen Mengmeng

品牌经理 Branding Managers

王文睿 Wang Wenrui 曲海艇 Qu Haiting

市场专员 Marketing Specialist

杨逸雯 Yang Yiwen

品牌专员 Branding Executive

吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong 朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

初飞 Chu Fei

设计主管 Design Director

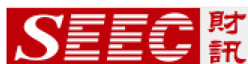
李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo



财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：公司治理理论新发展——大象有形

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00006089-20150618
最后修订：2015年6月17日
制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media

CO.,LTD,2015
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

我们还推荐您阅读

《CEO有话说》



购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B00RGMKCNA

《08危机6年祭——反思中的探索》



购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B00NZSOKKK

Harvard Business Review
哈佛商业评论



自管理

踌身全球精英俱乐部
TED教你秒杀全场
筛选任务，告别如山案头
驾驭负面情绪
整合人生四维度



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：跻身全球精英俱乐部

《哈佛商业评论》中文版 出品



增刊：跻身全球精英俱乐部

序：成为精英管理者

职场规划
跻身全球精英俱乐部

演讲
TED教你秒杀全场

时间管理
筛选任务，告别如山案头

情绪管理
驾驭负面情绪

平衡工作与生活
整合人生四维度

版权页

哈佛商业评论

增刊：跻身全球精英俱乐部

编辑：万　艳

设计：崔晓晋

序

成为精英管理者

文丨万艳 《哈佛商业评论》中文版编辑

提起管理，很多领导者首先想到的是如何管理公司，而忽略了对自身的管理。无论是管理学大师德鲁克还是“颠覆式创新”之父克里斯坦森，都曾就自我管理这一话题，在《哈佛商业评论》上发表过文章。管理企业能够让你获得事业的成就感，而管理自我则能让你终身受益。本专刊所精选的5篇文章，将会从职业规划、演讲、时间管理、情绪管理，以及如何平衡工作与生活5个角度，让你摆脱平庸，成为具备全球视野的精英管理者。

随着全球化的加剧，越来越多中国企业将业务拓展至海外。于是，那些拥有广泛国际经验，会说多国语言，可以对接全球专业人际关系网，为组织带来全球视角，并创造巨大价值的领导者，成为企业争抢的对象。在《跻身全球精英俱乐部》一文中，作者介绍了学习、打开心智和成为中心人物等12种方法，教你如何培养全球视野，成为能叱咤国际的精英管理者。

好的管理者要有全球视野，也要懂得演讲的艺术。蜚誉全球的TED演讲的策展人克里斯·安德森在《TED教你秒杀全场》一文中，分享了TED演讲背后的小故事，并传授了做好一场演讲的秘诀和禁忌。在安德森看来，一场成功演讲背后的基本准备流程是，演讲者要有一个好故事，要思考演讲方式（念稿、脱稿或使用提示板），考虑自己的演讲仪态，设法化解紧张，并反复练习、倾听反馈。如果掌握了这套技巧，管理者今后无论是做风投演讲，还是做IPO路演，都能从容

应对。

合理分配时间、分清任务轻重，是忙碌的领导者急需掌握的技能之一。《筛选任务，告别如山案头》的作者提出了5个步骤，让管理者通过找出低价值任务、决定是否放弃、下达或重新设计工作内容、卸下包袱、规划省出的时间以及坚持计划，来反思并重新平衡手头的工作，将节省出来的时间用于更重要的工作上。

除了专注工作，管理者也不能忽视管理个人情绪。若稍加忽视，管理者损害的不仅仅是个人的健康，还可能是苦心经营的人际关系。通过《驾驭负面情绪》一文，管理者可以学会在遭遇负面情绪时，不沉溺其中，也不一味地压抑自己，而应通过识别情绪规律、客观化看待情绪、接纳自我以及践行价值观这4个方面调整情绪，从而获得成功和快乐。

除了上述4个方面之外，如何平衡工作和生活，也是困扰管理者的一大难题。在《整合人生四维度》一文中，作者经过30年研究提出了18项技巧，帮助管理者平衡发展工作、家庭、社区（朋友、邻居、宗教和社会团体）以及自我（心灵、身体和精神），从而在追求事业的同时，经营好生活。

每个管理者的职业生涯各不相同。我们希望通过这组文章，令领导者更好地精练技能，管理自我，从而成为精英管理者。

职场规划

跻身全球精英俱乐部

格雷戈里·昂鲁（Gregory C. Unruh）
安热尔·卡布雷拉（Angel Cabrera）| 文
李茂 | 译　鲁志娟 | 校

成为全球精英的一员，意味着创造一个他们自己希望居住其中的美好世界。

他们的故事广为流传，你曾经拜读过，崇拜过，或许还见过其中一些人。他们的工作让我们受益匪浅。他们，就是日益壮大的全球商界精英人群。如今，他们正在定义当今的国际商务世界，为公司和自己创造了巨大的价值。很多情况下，他们也让世界变得更加美好。

这个群体包括一流商界领导者，比如日本汽车制造商尼桑、身兼巴西、黎巴嫩、法国CEO的卡洛斯·戈恩（Carlos Ghosn）、美敦力公司CEO奥马尔·伊什拉科（Omar Ishrak，孟加拉国人，在英国接受教育，在美国工作近20年），以及英国石油公司的第一位美国CEO鲍勃·达德利（Bob Dudley）。

这还包括一些不太为人所知但是影响力日益提升的管理者，比如百事可乐公司亚洲、中东和非洲区CEO萨阿德·阿卜杜勒－拉蒂夫

（Saad Abdul-Latif），以及拉利特·阿胡贾（Lalit Ahuja），他帮助美国零售商塔吉特（Target）公司在印度建立了第二个总部。

这些领导者大多数拥有广泛的国际经验，会说多种语言，可以对接全球专业人际关系网。但是真正令这个群体脱颖而出的是他们创造价值的能力，他们给所在机构带来了一种全球视角。随着近年国际商务的急速发展，这类领导者很抢手。

在过去的30年间，全球出口额从2万亿美元升至18万亿美元，其中一半来自于新兴经济体。外派员工数量也相应增多，从2500万升至8100多万，其中C级管理层也发生了显著变化。因此，76%的高管在接受联合国全球契约组织调查时表示，培养全球领导者对公司至关重要。

我们对这些领导者进行了长达十年的研究，结果发现这一群体，尽管冠之以“全球精英”的名号，但并不排外。任何商界人士只要愿意为此努力，理解文化的多样性，深谙与多元文化背景的人群和组织的交流之道，他就可以加入全球精英阶层。

我们自身的故事就可以说明这个道理：如果回顾我们的教育背景，根本找不到一点蛛丝马迹，证明我们能够从事全球性事业。我们的父母不会多种语言，也不是多元文化人群，他们也没有带儿时的我们周游世界。我们的国际化得益于在国外长时间的工作，以及愿意结识背景与我们相差甚远、观点迥异的人们。

话虽如此，但是你不能依赖公司来拓展你的全球视野。美国管理协会2011年的调查报告显示，仅有三分之一的被调查公司声称设有全球领导力发展项目。

从我们自身经历以及那些我们研究过的高管身上，我们发现自力更生的心态是关键。要获得全面的全球经历，你需要积极争取全球性任务，特别是那些可以帮助你加深国际认知的任务。为此，你常常需要跳槽。

本文将介绍一套“三步法”行动计划，帮助你实现龙门一跃，跻身

全球精英阶层。此外，本文还将告诉你成为全球精英以后，如何最大化地利用你的新身份。

首先，你要勤于思考，勇于实践，努力获得你需要的知识、技能和视角。其次，利用你新获得的全球意识，探索不同文化间的差异、共性和各种人脉。第三，超越商业界限，成为一名世界公民，确保你的工作为世界带来积极影响。

获得全球视野

跨国跨文化语境本身极其复杂，全球精英能力的培养不能一蹴而就。即便有些人生于带有国际化色彩的家庭和环境中，也需要靠后天努力，方能获得全球视野。

思考。 要开拓广阔的视野，首先要具备全球性思维。这种思维始于承认你现在的参照系存在局限性，对不熟悉的信息会产生误读。具体而言，你必须要认真观察，培养好奇心，愿意去探究各个地方的运作方式，能够打破沙锅问到底，不要不懂装懂。

学习。 正规教育有助于你开拓视野，特别是在世界历史、经济、国际事务、政治和国际商务等领域的学习。这些科目令全球领导者们如痴如醉。但是非正规学习也很重要，你可以阅读外国文学作品，观看外国电影等。

打开心智。 知道发掘每个人身上闪光点的重要性，不管他们来自哪里，说什么语言。尊重并探索其他文化，欢迎新鲜的经历，抓住机会跟其他国家的人共事。从多个角度观察事情。

敞开心扉。 培养同理心，了解其他文化的人重视的事情。邀请交流生到你家里做客，或者假期到国外当志愿者。一些具有全球性思维的公司，比如IBM，把在新兴国家的国际人道主义任务当作发展领导力的机会。

实践出真知。 当然，从实践中学习，其重要性不亚于培养全球性

思维。你可以采取以下步骤主动出击：

建立人际关系。 建立跨国跨文化的人脉，结交各国朋友。与他们进行情感和智力上的交流，增进信任。切忌一开始就求别人帮忙；相反，你应该首先施以援手，帮助人际关系网中的朋友，为他们增值。这些新建的人脉将有助于你洞察陌生的环境，为你开展全球业务铺平道路。

很多全球精英在一些大型国际会议上首次结识并建立起长期关系，诸如世界经济论坛、亚洲博鳌论坛、克林顿全球倡议、TED会议、阿斯彭研究所的“理念节”和谷歌的时代精神等。你也许还无法参加此类会议，但是你可以寻求机会，参加你感兴趣的行业或市场的国际会议。

从当地开始。 利用你现有的人际关系网，比如校友组织和职业协会。借助社交媒体，你可以在家里结识和联系朋友，建立你的网络，比如Linkedln的“网络统计”功能，可以显示你的人际关系网覆盖的地理范围，以及在世界的哪个区域增长最快。

与他人合作。 寻求机会，与来自其他文化的人们合作。加入多元化团队，尤其是那些成员来自五湖四海、观点各异的团队。通过这些人脉，你能为所在机构和社区现有的全球倡议做出贡献。

成为中心人物。 评估你在人际关系网中的位置。如果你现在处于外围，那么你需要朝中间移动，你可以介绍一些圈子外的人加入。全球领导者善于牵线搭桥，超越各种界限。他们通过与他人建立联系创造价值，并从中充实自己。

走出去。 国际旅游至关重要，任何时候开始都不算晚。作为一名全球价值创造者，在外国的亲身经历将让你获得大量的国际知识。在国外期间，请务必离开酒店，花一两天时间去探索一下陌生的国度。接受当地合作伙伴的邀请，去参加朋友或亲属的聚会。即便你的行程排得满满当当，也请挤出一点时间，去参观一家博物馆，或者参加一场文化活动，它会是你最富有成效的时间投资。

大胆地说。 学习一门外语，与以其为母语的人练习。阅读所学语言的文章或者文学著作，然后进行讨论。

不要停止。 通往全球认知的道路十分坎坷。你可能会因各种原因偏离这条道路，比如强烈的倒退感，或者文化冲击。因此，你需要大量的认知能量，不断地抵制先天的偏见，克服精神和情感上的惰性。你需要具备自制力、自知力和谦卑，才能坚守在这条道路上。

实际上，以上所有的步骤都需要你有承担风险的意愿。成功的全球领导者敢于将自己置身于陌生环境，挑战自己的心智模式。以萨阿德·阿卜杜勒－拉蒂夫为例，在他进入全球精英阶层之前，他只是“邻家男孩”，东耶路撒冷的一个普通人。因为宵禁和旅行禁令，他接触外界的机会极为有限。但是他的好奇心将他带到了贝鲁特美国大学，后来他得到一份工作，在科威特从事组织发展和人力资源管理。

阿卜杜勒－拉蒂夫的故事充分说明，通过多思多做，可以实现全球学习。他善于观察，乐于学习，敞开了心灵和头脑。比如，他说，在雷鸟商学院攻读学位期间，他喜欢跟思考缜密的人讨论巴以冲突。这段经历说明，他可以与朋友和同事保持不同意见，与此同时，继续在一起生活、学习和工作，大家可以求同存异。文化观念冲突可能会令一些人望而却步，但是阿卜杜勒－拉蒂夫将它们视为开拓全球视野的机会。

他在中东和美国的多次旅行途中，也不断地寻求机会与其他文化的人们合作，建立持久的关系。这种非典型背景蕴藏的价值并未马上被招聘者发现，所以他在1987年获得工商管理硕士后，应聘百事可乐公司时遭到了拒绝，简历也被弃之一旁。但是，后来一位人力资源主管留心发现了他的简历，主动打电话给他，问他是否愿意考虑中东的一个职位。随后的面试开启了他在百事可乐公司综合管理的职业生涯，其中包括在北非、巴基斯坦、沙特阿拉伯和其他海湾地区的多种角色。

阿卜杜勒－拉蒂夫在百事可乐公司平步青云，他的交际能力使他

成为公司内外重要人际关系网的核心人物。现在，他在一个价值74亿美元的部门担任CEO，负责公司在100多个国家的运营工作。他管理的地区覆盖了大约三分之二的世界人口。

阿卜杜勒 - 拉蒂夫视亚洲为价值创造的创新中心。2012年他在上海开设了一个研发中心（百事可乐在美国以外最大的研发中心），负责开发本地产品。他希望，其中一些产品有朝一日能够加入百事可乐世界知名品牌的行列。

创造价值的途径

核心在于关注三大主要领域。

差异

1

找出外国公司引入你所在国家的几种产品。分析这些产品的成功之处，或者不成功的原因。

贵公司如何为适应其他国家而调整自己的产品？

这些调整会有效吗？

将部分业务移到国外会给效率和创新带来加分还是减分？

共性

2

一些机构进入你所在国家后，如何利用顾客偏好方面的共性，比如品牌选择？

那些扩张成功了吗？

贵公司如何利用外国和母国之间的相似之处？

其他国家的公司是否有与贵公司类似的业务？

贵公司将如何与它们竞争？

人际关系网

3

找出一些建立了全球人际关系网的公司，研究它们如何利用该网络服务客户或者帮助客户互创价值。

那些公司成功还是失败了？

哪类人际关系网或商业平台可以帮助贵公司发现新客户，提高效率？

如何建立此类网络？

创造价值

掌握国际知识只是第一步。掌握了你需要的各种能力后，接下来就是让它们为你和你的公司服务。全球精英成员利用这些能力从三个方面创造价值：

差异。 你的工作是了解不同市场的重要差异，并将这些观察用于创造价值。卓有成效的全球管理者除了会最大化利用发展中国家低廉的劳动力成本外，还会探索不同市场在顾客偏好、员工技能和职场需

要方面的差异，并将这些见识为他们所用。

共性。 同时，你应该留意共通之处，例如，在一个广泛地区内（如果不是世界范围的话），顾客对某产品的普遍好感，或对特定人才日益增长的需求。

人际关系网。 你在进入全球精英阶层之前建立的人脉，将奠定你的独特位置。它使你能够找到或者构建起交易网络和平台，帮助不同地区的人们为彼此创造价值。有了成熟的网络，你会比别人更易找到合适的客户和供应商，连接招聘经理和最优秀的人才，以及鼓励遍布各地的部门协同合作。

通过塔吉特公司拉利特·阿胡贾的例子，可以充分说明价值创造的这三层涵义。阿胡贾在印度长大，后来到美国学习并了解这个国度及其文化。此后他花数年时间帮助LG和新闻集团建立印度业务，作为其全球业务拓展的一部分。

塔吉特公司聘请阿胡贾帮助它将IT业务外包到印度。但是阿胡贾利用他对美国和印度业务的认知，最后成功说服他的老板在班加罗尔建立了一个总部。塔吉特印度公司被公司高管们视为美国明尼阿波利斯总部的延伸。目前，塔吉特印度公司处理市场营销、房地产开发以及常规商品化工作，比如客服和整理工资表。

印度与美国的差异，比如时差和更低的工资，使它能够全天候地处理所有的后勤业务。

阿胡贾还充分利用了印度与美国的共性，比如都说英语，拥有大量受过良好教育的员工。塔吉特的企业文化象征是干净的红色商标和对客户友善的态度，阿胡贾借此来增进美印同事间的信任。“我们共享一片红色。”他说。塔吉特印度公司的第一个主要项目实现了他的愿景：在印度重新设计了亚利桑那州的一个塔吉特店的概念和建筑，并备受瞩目。

世界公民

能否成为全球精英成员，并不完全取决于企业收益或者是否是公司的一把手。真正具备世界公民素质的领导者十分清楚自身行为的影响，并能够为其负责。他们认识到个人的成功、公司的强大、国家的繁荣是相互依存、相互影响的。因此，他们致力于在商界、政界和民间建立富有成效的伙伴关系，希望能在世界各地产生深远影响。

过去，领导者的道德义务通常仅限于遵从国家法律。如果行为是合法的，他们可能是在做正确的事情，或者至少是足够正确的事情。如今，很多领导者认识到他们的每一个决定都在强化或者改变现行活动。一旦现行活动损害了共同繁荣，他们就会致力于改变现状。

艾伦·伯克曼（Alan Boeckmann）获得亚利桑那大学工程学学位后，于1974年加入福陆（Fluor）建筑公司。此后，他前后在美国、南非和委内瑞拉担任管理职务。

2002年升任CEO后，艾伦·伯克曼时常为公司国际业务的腐败问题感到头疼。为此，他寻找到一些志同道合的政府领导人，共同促进净化业务操作。在一个因海关机构腐败而闻名的国家，福陆与政府高级官员积极合作，建立起第二道海关线，并配备在反贿赂技术方面训练有素的特工。伯克曼还劝导他的同行推进文化改革，并在世界经济论坛上带头提出反贪腐伙伴倡议。

对于伯克曼和其他人来说，成为全球精英的一员，意味着创造一个他们希望居住的美好世界。公司损益表上的数字和个人工资单已经无法激发他们的斗志。护照上各种各样的印章、印章代表的跨文化经历、以及解决一些世界上最棘手的社会问题的机会才是驱动他们的真正动力。这种胸怀难能可贵，正因如此，全球精英俱乐部的成员才是如此的稀有且极具影响力。



格雷戈里·昂鲁 是雷鸟商学院教授。安热尔·卡布雷拉是美国乔治梅森大学校长。他们合著了《全球化》（*Being Global* ，《哈佛商业评论》出版社2012年出

版）一书。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年5月刊。

演讲

TED 教你秒杀全场

克里斯·安德森（Chris Anderson）| 文
陈晨 | 译　鲁志娟 | 校

大约一年多前，我和同事在肯尼亚首都内罗毕旅行，遇见一个叫里夏尔·蒂雷拉雷（Richard Turere）的马赛男孩，他讲述了一个奇妙的故事。里夏尔的家人在一个国家公园边上牧养家畜，其中最大的挑战之一是保护动物免受狮子攻击，尤其是夜间。里夏尔发现，在场地里放灯不能吓走狮子，但是当他手握电筒行走时，狮子不敢靠近。他从小就喜欢研究电子，比如拆开父母的收音机自己钻研。基于这些经验，他设计了一个能依次开关的照明系统——原料来自太阳能电板、汽车电池和摩托车的程序指示器，试图制造出一种动感效果吓走狮子。装上这种灯后，狮子停止了袭击。很快，肯尼亚的其他村庄纷纷效仿安装了里夏尔的“驱狮灯”。

这个故事很有启发性，非常值得向TED大会的众多观众传播。但乍一看，里夏尔似乎不太适合在TED大会演讲。他性格羞涩，英文表达磕磕巴巴，在尝试表达自己的发明时，遣词造句颠三倒四。不止如此，坦白地说，让一个十几岁的孩子站在讲台上，面对1400个早已习惯聆听像比尔·盖茨、教育咨询师肯·鲁宾逊(Ken Robinson)和神经解剖学专家吉尔·博尔特·泰勒（Jill Bolte Taylor）这类演讲大家的观众，

实在难以想象。

但里夏尔的故事实在太精彩了，我们不能不邀请他参加演讲。在2013年TED大会前几个月里，我们帮助他一起组织故事，教他如何开始并找到简明连贯的逻辑。因为这项发明，里夏尔获得肯尼亚最好的一所学校的奖学金，在那里，他有机会在观众面前现场演练一番。对里夏尔来说，建立自信，从而充分发挥他的人格魅力非常重要。当我们最终邀请他前往美国长滩市做TED演讲时，他的紧张写在脸上，但这反而加强了他与观众之间的互动——所有人都在竖耳聆听他说的每一句话。里夏尔神采奕奕，充满自信，他每次莞尔一笑，都能抓住观众的心。当演讲结束时，场内立时响起经久不息的掌声。

30年前第一次召开TED大会以来，TED的讲台上囊括了不同领域的众多演讲者，从能轻松应对人群的政治人物、音乐家和电视工作者到知名度略低的学者、科学家和作家——其中一些人对演讲深感不适。经过多年研究，我们希望找到一种模式帮助欠缺经验的演讲者组织、练习并发表观众喜闻乐见的演讲。它通常在大会前六到九个月开始，包括多次起草、修改文稿、反复预演并花大量时间进行润色。我们在不断地改进方法，因为公共演讲的艺术瞬息万变。但根据公众的反馈，我们的基本方法非常奏效：自2006年我们在线发布TED演讲后，这些视频已经被浏览了十亿多次。

基于这样的经验，我确信成功的演讲是可以培训的。只在短短几小时内，一次拖泥带水的发言就能蜕变成令人着迷的演讲。虽然我们的团队经验主要针对的是TED演讲模式（18分钟以内），但它也可以融会贯通于其他演讲中——不论是CEO首次公开募股的路演，还是品牌经理为一款新产品揭幕，或创业公司的风投演讲，皆可适用。

组织故事

没有好的故事，你的演讲绝不可能成功。在准备过程中，最关键

的一点是组织并详细列出你想说的内容。

我们都知道，人类生来对故事着迷，在叙述体中穿插大量比喻，最能抓住观众的心。我觉得精彩的演讲很像带着观众做一次旅行。成功的演讲就是一次小奇迹——人们从此会用新的眼光看世界。

如果说组织演讲好像组织一次旅行，那么重要的是决定故事的起点和终点。关于起点，你需要了解观众对这个话题的现有认识和关心程度。如果你想当然地认为观众具备足够的知识或兴趣盎然，或是你一开场就使用行业术语和技术性语言，观众会立即对你失去兴趣。最得人心的演讲者能快速切入话题并解释他们对其关注的原因，然后说服观众也关心该话题。

我认为，演讲初稿最大的一个问题是涵盖太多领域。你不可能用一次演讲总结整个职业生涯。如果你想把所有知道的东西都硬塞进去，就没有时间解释关键细节，这会使演讲变成抽象概念的堆砌，内行也许能懂，但外行会觉得坠入云雾。所以，你应该把演讲范围限制在能够充分解释的内容上，并在时间允许时举一些生动的实例。

我们的很多早期反馈，目的不外乎制止演讲者一口气说太多。相反，演讲内容要有深度，并包含细节。观众不想知道你的整个研究领域，他们关心的是你独特的研究贡献。

当然，如果过度解释或喋喋不休地谈论演讲的影响和意义同样也很糟糕。而且改善措施也各有不同：别忘了，观众都是聪明人；让他们自己琢磨答案并得出自己的结论吧。

很多精彩演讲的叙事结构都有些侦探小说的味道。演讲者首先提问，然后再寻找解决方法。当真相揭晓的那一瞬，观众的想法会发生有意义的转变。

演讲失败几乎总和以下几个因素有关：演讲者错误组织故事、高估了观众的兴趣或忽视了故事的重要性。即使话题重要，缺少故事的空谈仍然很倒胃口。这种演讲没有渐进性，让人听完后感觉无所收获。

最近，我参加了一个能源大会。会上一位市长和一位前任州长分别进行了一次演讲。市长讲话的内容无非是罗列成功完成的城市项目。这样的演讲给人大吹大擂的感觉，仿佛是在做报告或为了竞选连任而做广告宣传。演讲很快变得毫无生趣。

当州长演讲时，她没有列举自己的成就，相反，她在分享点子。她的确回忆了自己在任期间的点滴经历，但其中的精髓是点子，故事则起解释和举例的作用，并增加了一些笑点，这有趣得多。市长的潜台词似乎是他如何了不得，而州长的信息是“我有个对大家都很受用的好点子”。

一般来说，人们对讨论组织或机构的演讲兴趣不大（除非是自己所在的组织）。我们对点子和故事情有独钟，对组织相关话题却兴趣索然，后者太难让我们产生关联感。因此，商业人士请留意：不要鼓吹你的公司；相反，告诉别人你正在解决的问题。

准备演讲方式

一旦组织好内容，接下来就该考虑演讲方式。这主要有三种：直接念稿或使用提示板；围绕大纲展开内容，而不是一字不漏地照搬稿子；完全脱稿，这要求演讲者需要进行大量练习，直到将每个字都烂熟于心。

我的建议是不要直接读，也不要使用提示板。这么做通常会使你远离观众，人们知道你只是在照本宣科。一旦发现这点，观众接收信息的方式会发生改变。你和观众直接的亲近感也会瞬间消失，所有内容都显得更正式。通常，在TED直接读稿是行不通的，虽然几年前，我们破例允许一位执意使用屏幕的演讲者读稿。我们把屏幕放在演说厅的后侧，希望观众不会注意到。一开始，他说话很自然。但好景不长，他很快开始僵化，你能感觉到现场氛围的凝固，因为观众发现，“啊，他只是在对着我们念稿！”稿子很精彩，但演讲却不受欢

迎。

很多最受欢迎的TED演讲者都能逐字背诵文稿。如果你的演讲很重要，并且准备时间充足，那么这样做最好不过。但这可不是件小事。吉尔·博尔特·泰勒是我们最出色的演讲者之一。她是一位曾患过中风的脑科研究者。在演讲中，她分享了自己在八年治疗期间学到的东西。在设计好故事并长时间独自练习之后，她在特定的观众面前又预演了数十次，直到确定已十拿九稳。

当然，并非所有的演讲都需要这样煞费苦心。但如果你当真决定这么做，记住你会遇到一个可预测的学习曲线。大部分人会经历一个我称为“半熟”的阶段，在这个阶段，他们还没有完全消化内容。如果这时进行演讲，他们说话听起来像是在背书，或在记不起词时，眼睛会放空或眼珠上翻。观众能够察觉到这些状况，从而对演讲者产生距离感。

幸运的是，超越这个阶段非常容易。你只需要多练几次直到倒背如流，然后就能集中精力自如地将精义表达出来。别担心，一回生，二回熟。

但如果你没有足够的时间吃透内容并超越这个阶段，那就别这么做。你可以改用大纲笔记。你只要知道每个大纲的内容，就能稳扎稳打。重点是记住怎样在要点之间进行过渡。

此外，注意你的声调。一些演讲者喜欢显得权威、智慧、有力度或是情绪激昂，但是只简单地保持对话姿态往往效果更好。不要做作或表演，就做你自己。

如果说成功的演讲是一次旅行，那么别在旅途中让同伴生厌。一些演讲者过于自大。他们听上去高人一等或目中无人，观众对他们兴趣索然。应避免这种情形。

改善讲台形象

对欠缺经验的演讲者而言，上台可能是演讲中最难的一部分，但人们往往高估了其重要性。组织恰当的语句、故事和内容远比你如何上台或是否看着紧张更重要。一点小贴士就可以很大程度地改善你的讲台形象。

我们发现刚开始练习时，人们最大的问题是频繁摆动身体。他们会左右晃动或不断在两腿之间转换重心。这是人焦虑时的自然表现，但这样会分散观众的注意力，让演讲者显得气场不足。只是简单保持下身不动就能奇迹般地改变你的讲台形象。一些人可以在讲台上左右走动，如果做得自然，没有问题。但对大部分人来说，最好站在讲台上不动，通过手势进行强调。

也许最重要的演讲动作是眼神交流。你可以在人群中找出五到六个面相友善的观众，然后和他们进行目光交流。把他们想象成几个你一年未见的朋友，你正与他们分享工作的最新进展。这招异常有效，如果你希望演讲产生效果，没有什么比目光交流更好的方法了。即使你准备时间不够，只能读稿，抬头与他人进行眼神交流也能扭转乾坤。

演讲新手的另一道障碍是紧张，无论是在演讲前还是站在台上时。对此，各人有不同的处理方法。很多演讲者在轮到自己前会一直坐在观众席上。这是个不错的策略，因为将注意力放在之前的演讲者身上能分散你的注意力并防止焦虑感加剧。哈佛商学院教授埃米·卡迪（Amy Cuddy，主要研究身体姿势如何影响力量感）使用了我所见过的最异乎寻常的准备技巧。她的建议是人们在演讲前花点时间大步行走，挺起胸脯，伸展四肢，这些身体姿势能让你感觉有力量。她在上台前做过以上准备，并在随后的演讲中语惊四座。但我认为在上台前做深呼吸是最简单有效的方法，绝对管用。

总体来看，人们过于担心焦虑问题。紧张不是坏事。观众很自然地认为你应该焦虑。这是身体的自然反应，它能提高你的台上表现：说话有力并且头脑清醒。只要不断深呼吸，你就能顺利过关。

承认自己的焦虑还能打动观众。向人们展示你的脆弱，不管是借着紧张感还是改变语调，都是赢取人心的强招，只要你是真情流露。苏珊·凯恩（Susan Cain）是2012年TED大会演讲者，写过一本有关性格内向者的书。在发言前，她非常惊慌失措。这种柔弱的无助感打动了观众并营造出一种氛围，每个人都希望给她打气，并在演讲结束后给她一个大大的拥抱，因为他们知道站在台上的她正在努力克服内心的挣扎。这使她显得异常美丽，并成为当年最受欢迎的演讲者。

设计多媒体

鉴于可用的高科技工具太多，演讲者可能认为幻灯片必不可少。现在大部分人都听过这一类PPT建议：内容要简单；不要用幻灯片代替手卡（例如，要讨论的要点最好写在卡片上）；不要大声重复幻灯片上的内容。这种做法不过是变相念提示板（“不会吧，又开始念稿了”），而且信息的新鲜感只有一次，同时听到和看到一样的内容让人感觉重复。如今，这些建议似乎已经妇孺皆知，但走进公司，你会发现演讲者每天依旧照犯不误。

TED的很多优秀演讲者完全不用幻灯片，许多演讲也不需要幻灯片。如果你的照片和插图能增加话题的生动感，那么放上它们。如果没有，至少可以考虑局部留白。如果你打算使用幻灯片，试试PPT以外的其他形式。例如，TED投资于一家软件设计公司Prezi，该公司设计的演讲软件能提供摄像头下的二维风景。你可以移动画面并在需要时推进镜头，而不只是单调地展示图片。如果使用得当，这种技术能提升演说的视觉冲击和韵味。

艺术家、建筑师、摄影家和设计师是使用影像的最佳人选。幻灯片能增加演说的条理性和节奏感，防止观众因为术语太多或语言晦涩而坠入云雾。艺术很难通过语言来交流——最好通过视觉来体验。

我见过一些成功的演讲，其中艺术家或设计师会自动播放幻灯

片，图片每隔15秒变换一次；也有一些演讲者会跟着一段视频做演讲，这样做能够保持动感。例如，工业设计师罗斯·洛夫格罗斯（Ross Lovegrove）充满视觉冲击力的TED演讲，就是利用这种技巧，带着观众进行了一次不寻常的创意之旅。

另一个适合创造型人才的技巧是在演讲中加入沉默，让作品说话。动态雕塑家鲁本·马戈林（Reuben Margolin）的演讲把这点发挥到极致。重点不是“我在说话”，而是“我想让观众充分体验我的作品”。堆砌概念和抽象词汇是艺术家或建筑师的大忌。

视频对很多演讲者都非常有帮助。例如，TED有一个关于乌鸦智商的讲座。这位科学家播放了一段乌鸦弯曲钩子从试管中取食的视频，展示了乌鸦制造工具的过程。这段视频切中要害，远胜过千言万语。

恰当的视频能带来神奇的效果，但也有一些应避免的常见错误。视频务必简短，如果超过60秒，观众就会失去耐心。不要使用自我宣传或促销信息视频，尤其是公司视频，人们会自动屏蔽它们。附带配音的视频很容易倒人胃口。无论如何不要播放你的采访录像，例如你被CNN采访的录像。我见过这样做的演讲者，效果极差——没有人愿意陪你走自我崇拜的旅程。观众已经见到你本人，还有谁会饶有兴致地观看你在大屏幕上口若悬河的视频？

10项过失搞砸演讲

想让你的演讲大获成功不易，但想搞砸它却轻而易举。以下是TED总结的演讲者常犯的错误：

1．长篇大论地解释主题。
2．说话拖长声调，戏剧味十足。既然想表演，何必来演讲？
3．千方百计暗示人们你举足轻重的地位。

4．不断提及自己的著作，更有甚者，直接引用自己书中原话。
5．幻灯片上写满了密密麻麻的文字大纲，并且字体让人眼花缭乱。
6．堆砌不加解释的术语，让自己显得高人一等。
7．大谈特谈你所在组织的历史和取得的辉煌成就。
8．不愿事先练习并记录演讲时长。
9．听上去像是在背书。
10．从不和观众进行任何目光交流。

亲身体验

我们的辅导工作开始于演讲前六个月或更早，这样能保证演讲者有充足的准备时间。我们希望演讲者至少在演讲前一个月基本准备妥当。在最后几周内，练习越多，效果越好。理想状态是演讲者既能独自练习，也能在观众面前练习。

在观众面前练习的一个难点是，人们感觉有义务提供反馈和建设性批评。通常不同的人会给予不同或完全相反的意见。这可能让你感到困惑，甚至带来不小的打击。所以，你必须仔细挑选合适的观众和反馈提供者。通常来说，一个人的演讲经验越丰富，越能提出有建设性的意见。

我自己在2011年体验了很多类似经历。布鲁诺·朱萨尼（Bruno Giussani）是我的同事、TEDGlobal活动策展人。他指出，虽然我在TED工作九年，主持演讲并介绍过很多演讲者，但从未亲自演讲过。所以他邀请我演讲，我欣然同意。

结果，压力大大超乎我的预料。虽然我总在辅导别人讲故事，但要给自己编写一个抓人心的故事并不简单。我的演讲主题是网络视频

如何带动全球创新，我决定脱稿演讲，但这一点也不容易。虽然我练习了很长时间，同事也给了很多建议，但我绝对走进了死胡同，无论如何都不能完全背诵，也看不到成功的曙光。我真的觉得自己好像要爆炸了。焦虑感一路紧逼，直到上台的那一刻。但是，最终一切顺利。当然，那次演讲绝对算不上TED最出色的演讲，但观众反响积极，我也顺利战胜压力。

通过这次亲身经历，我终于明白了TED演讲者过去30年的发现——演讲的成败取决于三个因素：点子、故事和演讲者的激情。重点是内容，而不是演讲风格或多媒体的噱头。辅导演讲者排除演讲障碍很容易，但原始故事是辅导不来的，你需要自己找原料。如果你有东西说，那么演讲自然能成功。但如果没有主题，那么你最好保持缄默，拒绝演讲邀请。你回去上班韬光养晦，直到你有了值得分享的点子再演讲不迟。

你只需记住一点，成功演讲没有“灵丹妙药”。那些让人记忆犹新的演讲常常能令观众耳目一新，而那些糟糕透顶的演讲则往往僵硬刻板。所以无论如何，不要生搬硬套本文的建议。吸收主要内容，这没问题，但你必须自己设计演讲。你要对自己和点子的独特之处心中有数。充分发挥你的特长，做一次展示真我的演讲。



克里斯·安德森 是TED策展人。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年6月刊。

数据与故事的完美契合点

南希·杜瓦蒂（Nancy Duarte）| 文

大部分演讲都介于做报告和讲故事之间。报告数据充分、内容详尽、信息量大，但不太有趣。故事能在观众和演讲者之间建立起联系，但观众通常也需要获得事实和信息。优秀的演讲者会像做蛋糕那样层层推进故事和信息，并且知道不同类型的演讲需要不同的搭配。



做报告

语言平实、信息量大、事实性强、内容详尽

讲故事

戏剧性、经验性、引发共鸣、有说服力

研究发现

如果你的目的是传达一份书面报告的信息，应事先将全部文件发送给观众，并将演讲内容局限在几条大纲上。不要做太长的幻灯片，重复强调你的发现。有兴趣的观众可以读报告，其他人更欣赏简洁的形式。

财务报告

这类观众热爱数据，而且希望了解细节。你要用事实说话满足他们的分析嗜好，但是用一条叙事主线贯穿始终能在情感上赢得观众。然后，用图片展示关键信息并帮助他们理解数字背后的意义。

产品发布

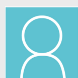
不要只说产品的功能和特性，重点是它带给世界的价值。通过真人真事讲述人们怎样使用它并因此令生活发生改变。

风投演讲

做一个30分钟的风投演讲，你要准备一个简单、结构性强的故事，充分表达你的点子，长度控制在10分钟以内。余下时间设计成问答环节。预想对方可能提出的问题，并准备简短清晰的答案。

主题发言

大型场合的正式发言风险高、影响力大，但能让观众经历一次脱胎换骨的旅程。你要有清晰的故事架构并争取抓住观众的心。



南希·杜瓦蒂 是《＜哈佛商业评论＞精彩演讲指南》（*HBR Guide to Persuasive Presentations, Slide: ology, and Resonate*）一书的作者。她也是杜瓦蒂公司（Duarte）CEO，该公司提供演讲设计和演讲技能培训。

时间管理

筛选任务，告别如山案头

朱利安·伯金肖（Julian Birkinshaw）
乔丹·科恩（Jordan Cohen）| 文
陈晨 | 译　王晨 | 校

即使那些最敬业、表现最突出的脑力劳动者也会将很多时间浪费在琐碎和无意义的案头工作与跨部门管理上。我们研究出一种自我管理方法，帮助脑力劳动者转交甚至全方位清除任务。

每个人都有这样的愿望：一天中能多出几个小时。可惜这只是天方夜谭。但如果你能腾出很大一部分时间，例如集中一天20%的上班时间做最重要的工作，结果将如何？过去3年间，我们一直在研究提高脑力劳动者工作效率的方法，结果发现答案异常简单：避免次要的工作或将其分配给他人，代之以增值性任务。我们的研究发现，脑力劳动者在不必要的任务上耗费了大量时间，平均费时41%，这些任务几乎不能带来个人成就感，而且换作他人也能完全胜任。

既然如此，人们为什么依然乐此不疲？因为减轻自己的工作量，说比做容易。我们都有一种与生俱来的本能，放不下那些让我们感觉

忙碌并因而带来成就感的工作。与此相对，我们的老板总在不断努力用更少的人做更多的事，只要在我们能接受的范围内，他们会尽可能让我们承担更多责任。

但我们相信，这可以改变。脑力工作者能通过以下方法提高自身工作效率：主动思考时间管理；找出对自己和组织最重要的工作；放下或创造性地外包剩下的工作。我们对来自不同公司的15位管理者使用了这个干预方法，结果发现，他们花在低价值工作上的时间出现显著降低：在一周内，他们的案头工作时间平均减少6小时，会议时间平均减少2小时。例如，作为斯堪的纳维亚地区IF保险公司的经理，洛塔·莱蒂宁（Lotta Laitinen）为了获得更多时间支持她所在的团队，丢掉了开会的习惯和很多行政性任务，结果在3周时间内，洛塔的团队销售额增长了5%。

在我们的研究中，尽管不是所有人都能取得这样的成功，但结果仍超出我们预料。仅仅让脑力劳动者反思并重新平衡手头工作，我们就能帮助他们腾出近五分之一的时间，这相当于每周多出了一个完整的工作日，这些省出的时间可以被用于完成更重要的任务。

困难的原因

对管理者而言，脑力劳动者可不是省心的对象。他们的工作内容不易观察（因为很多都发生于头脑中），工作质量在考察上常带有主观性。管理者可能怀疑员工的时间分配效率低，但想诊断问题却困难重重，更不要说提供解决方案了。

为了知道人们如何分配一天的时间，我们采访了45位来自8个行业的39家公司的美国与欧洲脑力劳动者。我们发现，即使那些最敬业、表现最突出的人也会将大量时间花在枯燥和毫无附加值的工作上，例如案头工作和组织的跨部门管理（比如，会见其他部门的同事）。这些工作对脑力劳动者而言，可产生的个人益处极少，对公司

的价值也极低。

导致这种现象的原因很多。大部分人都会被错综复杂的职责缠身。我们担心如果对一些工作放手不管，会让同事和老板失望。一位研究参与者表示，“我希望看上去很忙碌、效率很高；公司非常看重有团队精神的人。”而且，在我们计划单中，那些不太重要的任务并非完全乏善可陈。任何进步，即使只发生在细微环节上，都能让我们获得一种更投入、更满意的感觉。虽然将开会视为浪费时间的斥责之声众多，但这种方式却为人们提供了彼此交流和合作的机会。

组织也应对这种不甚理想的工作效率负责。在过去十年间，削减开支成为主流。像其他人一样，脑力劳动者也不得不接手一些低价值的任务，例如安排出行等。这些任务会分散他们做正事的精力。虽然商业信心正在逐渐恢复，但很多公司对于招聘仍然畏首畏脚，尤其是行政性职位。不仅如此，诸多行业都面临着复杂的监管环境和更严厉的控制体系，这种倾向正愈演愈烈，导致公司出现一种“厌恶风险”的文化，拥有丰富经验的员工不愿意将工作分配给欠缺经验的员工。结果可想而知，正如一位研究对象所述：“我的团队人手不够、技能欠佳，所以我的日程安排有如噩梦，各种要开的会议远超过我应参加的上限。”另一位研究对象说：“将任务下达他人后，对方的工作能力让我很犯愁。”

一些公司为帮助脑力工作者集中精力做高价值的工作做过尝试。例如，本文作者之一的乔丹·科恩曾在辉瑞开创过一项名为“辉瑞工作”（Pfizer Works）的服务，员工可以通过这项服务外包不太重要的工作。我们也见过一些公司政策，禁止员工周五使用电子邮件、限制会议时间及禁止在内部使用幻灯片。但这些做法很难改变机构所在的大气候，当脑力劳动者并不认同这些由上而下的政策时，他们会另辟蹊径抵制甚至玩弄系统，结果是让情形更糟。我们倡议的是明智的中间路线：一种适宜的自我管理方法，管理者负责提供支持，以达到助人自助的效果。

五步流程

我们设计的流程借用了经典的进度控制练习（开始、暂停和继续），帮助你在每日的工作安排中做出步伐虽小但作用重要的改变。我们对前述的15位管理者使用了这个练习，效果显著。

找出低价值任务。 通过我们的自我评估工具（见后文图表“自我评估找出低价值任务”），在你每天的工作中找出：（一）对你或公司不太重要的工作；（二）相对容易放弃、委派或外包的工作。我们的研究发现，脑力劳动者至少有四分之一的工作同时属于以上两种类型，所以你应该努力在每周中找出十小时此类工作。我们的研究参与者都准确找出了一系列不太重要的工作。IF保险公司的洛塔·莱蒂宁很快发现了几个她可以放弃的会议和例行的行政工作。伦敦一家小型技术公司的CEO尚塔努·库马尔（Shantanu Kumar）发现自己过多参与项目的细节安排，而GDF SUEZ能源服务公司的樊尚·布莱恩特（Vincent Bryant）则很吃惊地发现他在文件归档上浪费了大量时间。

决定是否应放弃、下达或重新设计工作内容。 你可以将低价值任务归成三类：速毙类（可以立即放手并且不会带来负面效果的任务）；可卸载类（无需费神就能下达给他人的任务）和需重新规划类（需要进行架构重组或大变更的任务）。我们的研究参与者发现，这个方法使他们不得不仔细反思自己对组织的真正贡献。“我会退一步问自己当初是不是应该接手这个任务？能不能把它交给下属？下属能否胜任？”来自法国巴黎银行（BNP Paribas）的管理者约翰·巴尔谢查（Johann Barchechath）说道：“这样我能分辨出哪些工作对银行或对我而言有价值，哪些工作我们压根不应该劳神。”另外一位参与者说：“我发现自己应该做出的一个重大改变就是早早地拒绝低价值任务，从头就不参与其中。”

卸下包袱。 很多参与者对我们表示，将工作委派他人一开始往往最难，但最终效果却很好。一位参与者说，他总在不断担心交出去的工作结果会怎样，另一位则说他的问题是总忘记“督促、鼓励和跟踪”。巴尔谢查说：“我发现委托工作在时间上很有艺术性，人们有时可能会过早地转交他们的工作。”

大部分参与者最终都克服了这些障碍。在他们将2%-20%的工作委派他人后，团队和个人成绩未见任何下滑。“我一开始高估了下属的能力，但慢慢地，进展就变得越来越顺利，即使任务只完成了一部分也能让我非常振奋。”巴尔谢查说。这样做的额外好处是级别较低的员工能获得更多的参与机会。樊尚·布莱恩特决定将一些任务交给一位在线个人秘书，他说虽然一开始很担心对方不能胜任，但“结果完美无瑕”。

规划省出的时间。 这样做是为了保证你做事迅速而且成效突出。因此，接下来你需要找出能够最大程度优化省出时间的方法。写下两到三件你应做但未做的事，记到本子上并评估你在时间利用上是否能更高效。我们的一些研究参与者可以提前下班，享受与家人的相聚时光。这能让他们变得更快乐，因此可提高他们第二天的工作效率。不幸的是，另一些参与者表示，他们省出的时间很快就被一些意外情况侵占：“我在清收件箱，手忙脚乱。”

但超过半数的人都把省出的时间用在了更有意义的工作上。“对我来说，最大的收获是发现了那些自己本来没时间做的重要事情，”库马尔说，“我不再把时间花在项目计划工具上，而是集中注意力做战略性工作，例如做产品规划图。”莱蒂宁将腾出的时间用于旁听客户电话、观察优秀销售员表现及对员工做一对一辅导。结果三周内，团队的销售量飙升5%，其中最大的增长额来自那些业绩低于平均水平的员工。调查问卷结果显示，员工对这项实验反馈良好，莱蒂宁并没有因为放手一些工作而失去任何东西：“第一周我的压力很大，因为要做太多的计划，但是到测试中期时，我轻松了一些，每天

到家后我都很满意。”

坚持计划。 虽然我们提出的计划是一个完全自我指导的过程，但把它分享给你的老板、同事或导师同样非常重要。你应该告诉他们你放弃了哪些任务和放弃的原因，同时，隔几周时间便与他们分享你的收获。如果不这么做，你很容易倒退到最初的状态，重犯以前的坏习惯。我们的很多研究参与者都发现他们的管理者非常支持自己。莱蒂宁的老板霍坎·约翰松（Hakan Johansson）向她建议工作的下达对象。另外一些参与者发现，只将承诺说出来就有助于他们践行这些承诺。

自我评估找出低价值任务

列出你昨天或前天做过的所有事，将其按照30或60分钟分成几部分任务。

对每项任务，问自己以下4个问题：

这项活动对公司有多大价值？

假设你正在向老板或高层主管汇报你的表现，你是否会提到这项任务？你觉得在这项任务上花的时间是否合情合理？

	分数
这项任务对实现公司的整体目标有重要意义	4
这件任务能起很小的作用	3
这项任务既不能带来正面影响，也不会带来负面影响	2
这项任务会对公司会产生负面影响	1

我在多大程度上可以放手这项工作？

假如因为家庭紧急情况，你比平时晚到了公司2小时，必须优先安排当天的重要任务。那么这项任务属于哪一类？

必须：这项工作处于首要地位	4
重要：我今天要把它做完	3
自行决定：如果有时间，我可以做	2
不重要或可选项：我可以立即丢掉	1

这项活动能给我带来多大个人价值？

假如你有充足的财力，可以设计一份自己理想中的工作。你会保留还是放弃这项活动？

肯定保留：这是我工作内容中最好的部分	5
也许保留：我很喜欢这项活动	4
不确定：这项活动既有亮点也有减分点	3
也许放弃：我觉得这项活动有点累	2
肯定放弃：我不喜欢这项活动	1

其他人在多大程度上能替我做这项工作？

假如你正忙于处理一个重要、紧急的项目，必须在接下来的3个月时间内将部分工作分派给其他同事。你是会放弃、委派还是保留这项任务？

只有我（或我的上级）能处理这项任务	5
因为我特有的技能和其他相关原因，我是完成这项工作的最佳人选	4
如果安排合理，级别低于我的同事能够成功完成这项工作	3
这项工作可以轻松交给一位初级员工或外包第三方	2
这项任务可以完全不做	1

（ 返回阅读原文 ）

改变非易事

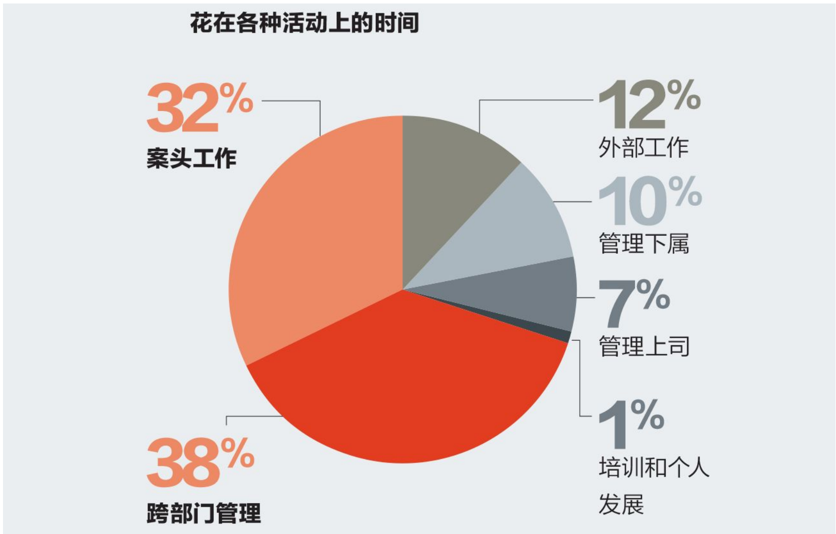
我们提出的这个干预方法基本不需要付出任何努力或依靠管理层指令，就可以很大地提高脑力劳动者的工作效率。当然，这种改变并非易事。但所有参与者都认为这种练习是一种有效的“强制机制”，帮

助他们成为更迅速、更高效、更投入的员工和管理者。

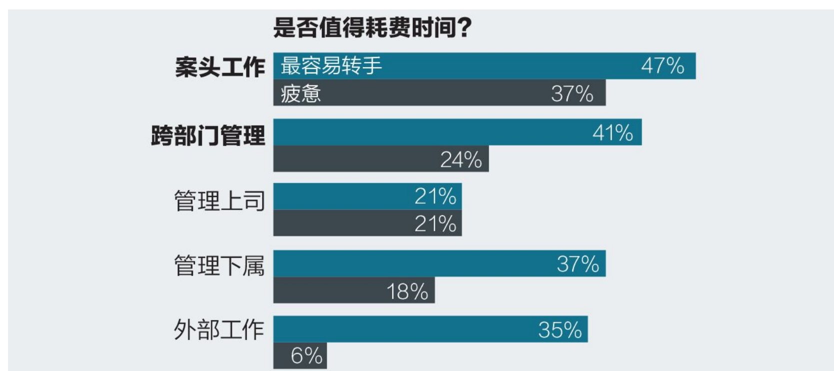
你不需要对组织、工作流程或商业模式做出任何改变和改革，也能成为像他们一样的人。你惟一要做的就是提出正确的问题，并用行动做出正确的回答。毕竟，作为一名脑力劳动者，头脑判断力不正是你的强项吗？

脑力劳动者的工作

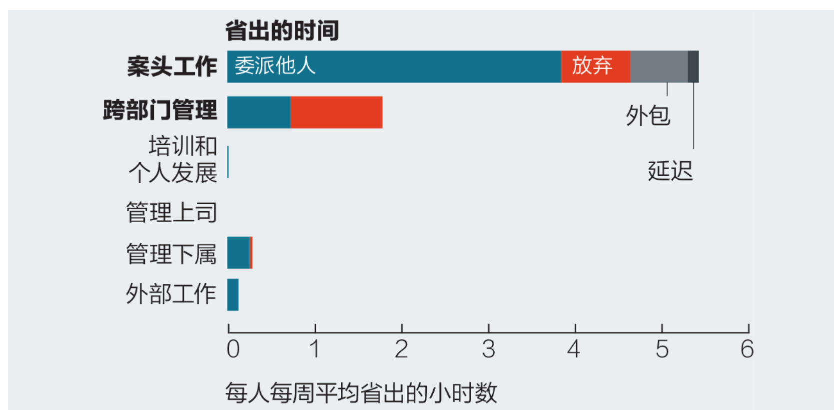
脑力劳动者平均会花2/3的时间用于案头工作和跨部门管理……



但这些是最容易转交并最可能导致疲劳的工作。



基于以上认识，我们的研究参与者选择了放弃、下达、外包或延迟低价值工作，以便腾出时间用于更重要的任务。





朱利安·伯金肖 是伦敦商学院战略和创业学教授，著有《成为更好的老板》（*Becoming a Better Boss* ）一书。乔丹·科恩 是PA咨询集团工作效率领域的专家，因为在辉瑞的工作获得2010年管理创新交换（Management Innovation eXchange）项目大奖。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年9月刊。

情绪管理

驾驭负面情绪

苏珊·大卫（Susan David）
克里斯蒂娜·康格尔顿（Christina Congleton）| 文
王晨 | 译　熊静如 | 校

当负面情绪来袭时，管理者要做的不是沉溺其中，或一味地压抑自己；而应考虑努力培养“情绪灵活性”。

1.6万——这是普通人平均每天说出的单词数。在脑际闪过而没说出的话比这多得多。这些想法大多是混杂着各类情绪的对事态的主观判断，并不一定反映事实。其中有积极和有益的自我暗示，比如“我已经准备充分，演讲将取得成功”，“有必要主动讨论这件事”，“新任副总裁似乎人不错”；也有消极情绪，比如“他在有意忽视我”，“我要出洋相了”，“我就是个冒牌货”。

人们普遍认为，组织应尽力消除负面想法和情绪：领导者的性格应该要么坚忍要么开朗，他们必须排除一切消极因素，表现出完全的自信。但这有违生物学的基本常识。任何一个健康人的体内都存在一股意识潜流，产生批评、怀疑和恐惧的情绪。这属于思维的正常功能，让人可以预判、解决问题，并预防可能的危险。

错误的做法

在为全球企业提供人力战略咨询的过程中，我们发现，负面情绪本身并不会带来损害。领导者之所以遭遇挫折，是因为消极想法和情绪成了他们的心病。病症通常有两种：把主观推断当成事实，对其坚信不疑（“上一份工作就是这样……我真是天生的废物”），再遇到类似困难时畏缩不前（“我不能接手这项工作”）；或是在支持者的鼓动下，强迫自己排除负面情绪（“我不应该这么想……我绝对不是废物”），甚至违心地做与自己的价值观和目标相冲突的事情（“我要接受这项新任务，一定要控制住局面”）。二者的通病是过分沉溺于内心的纠结，白白浪费了大好精力。

这是领导者的常见问题，而形形色色的自我管理“秘籍”并不能解决问题，只起到反作用。我们观察到，很多领导者在工作中反复遭遇情绪困扰：对时间管理的焦虑、对他人成功的嫉妒、对遭到拒绝的恐惧，以及被轻视时感到的压力。这些领导者会想办法挺过去，例如对自己进行积极的心理暗示、根据优先次序做好工作安排，或是为了转移注意力沉浸于具体任务中，但这不是长久之计。据我们了解，这些情绪问题通常已持续10年、20年之久，甚至可追溯到童年时期。

很明显，领导者克服情绪困扰的方法并不奏效：大量研究显示，试图压制思绪和情感，只会让它们变得更强烈。在已故哈佛大学教授丹尼尔·魏格纳（Daniel Wegner）的一项著名研究中，一组参与者被要求不要让自己脑海中出现白熊的形象，结果很难做到；禁令解除后，这组参与者思维中白熊出现的频率远高于对照组。如果你经历过严格节食减肥，并在此期间对巧克力蛋糕和炸薯条产生过强烈渴望，想必就能理解这项实验中的“白熊”现象。

高效领导者不会被情绪压倒，但也不抑制自己的感受，而是努力培养“情绪灵活性”，遵从自己的价值观，清醒、建设性地处理情绪问

题。在瞬息万变、高度复杂的知识经济时代，能够有效管理情绪是成功领导者的必备素质。伦敦大学教授弗兰克·邦德（Frank Bond）等人的研究证明，保持情绪的灵活性可以排解压力、减少错误、促进创新，助我们提升工作表现。

以内华达大学的心理学家斯蒂文·海耶斯（Steven C. Hayes）的“接受与实现疗法”为蓝本，参考我们在多个行业的咨询经验，我们建议领导者采取4种方法来培养情绪灵活性这一重要技能，它们分别是识别情绪规律、客观化、接纳自我和践行价值观。

情绪困扰实例

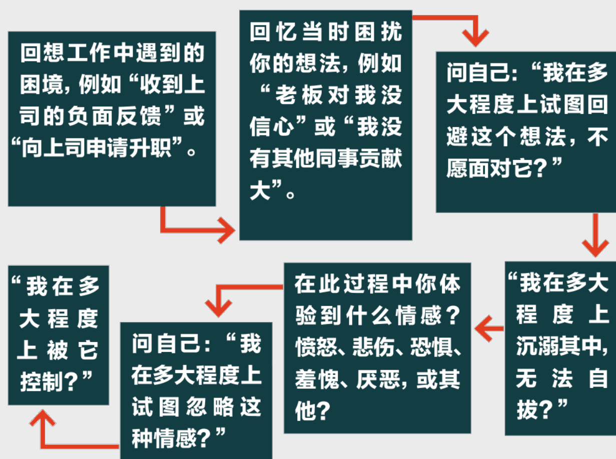
先看两个实例。辛西娅是一名资深的公司法律师，育有两个孩子。她曾为事业和家庭不能兼顾而苦恼：一方面，同事每周工作80小时，而她只工作50小时，担心失去上升的机会；另一方面，她又为不能全心照顾家庭而自责。一个声音不断告诉她，必须好好表现，否则有职场失败之虞；另一个声音却说，她必须做一个称职的母亲，否则有可能家庭不睦。辛西娅希望至少有一个声音能消失，但事与愿违，她依然左右为难。结果是，她无法下决心拓展事业，回家后却常常在饭桌上强迫性地查看手机短信。

杰弗瑞的状况有所不同。他是一家领先消费品企业的高管，正处于事业上升期，才华过人，有进取心，却时常发怒。上司忽视他的主张、下属违抗命令，或同事干活潦草，都会激怒他。几次情绪失控后，他遭到了上司的警告。他尝试不把情绪发泄出来，却感到内心受到严重压抑，愈发怒不可遏。

这两位职场精英都受困于负面情绪。辛西娅被内疚吞噬，杰弗瑞的内心充满愤怒。辛西娅想把声音驱走，杰弗瑞则把苦闷封闭起来。这两人都不愿直面自己的感受，他们试图成为情绪的主人，却一直被情绪掌控。

评估你的情绪灵活性

练习



建议

如果你在回避自己的想法和情绪，试着承认它们的存在。留心思绪的变化，每天自查几次情绪状态，你将接收到大脑发送的有用信息。

如果你陷入情绪困境，不要慌，做10次深呼吸，看清周围环境，然后尝试客观化这些情绪。

如果这两种情况交替出现，你需要总结自己的情绪规律，判断哪些想法和情绪是你不愿面对的，哪些容易使你沉溺其中，然后有针对性地运用我们提供的疏导方法。

下一步是践行你的价值观（见后文“你的价值观是什么？”）。仔细考虑，下次遇到困难时你应坚守怎样的价值观？

走出情绪困境

幸运的是，辛西娅和杰弗瑞都意识到，必须调整和自己相处的方式，否则不可能获得成功和快乐。在我们的指导下，他们开始从以下4个方面着手改变。

识别情绪规律。 首先，陷入负面情绪时，对此要有意识，这是培养情绪灵活性的第一步。做这个判断并非易事，但还是有规律可循的。陷入情绪困境的一个信号是，思维趋于僵化、自我重复。例如，辛西娅意识到，她的自我谴责像坏了的唱片一样，无休止地重复。另一个信号是，当下的心理状态像是过去经历的重演。经过自省，杰弗瑞发现他对一些同事的看法（“他能力不足”，“我绝不允许他那么跟我说话”），似乎在以前的经历中有迹可循：在前两份工作中，他都曾对同事有过类似态度。杰弗瑞的情绪并非只由环境触发，更源自他的情感和思维定势。如果你想改变自己，首先要意识到自己身处困境。

客观化。 当你身陷情绪泥沼，你的全部注意力都集中在自己身上，无法冷静评估实情。一个简单的解决办法是，像看待客观存在物一样看待情绪：一把铲子只是一把铲子，同样，思想和情绪只是客观存在而已。“我对工作或家庭投入不够”就转化成了“我的想法是，我对工作或家庭投入不够”。同样，“我的同事有问题，他把我惹火了”转化成“我认为我的同事有问题，并且我感到愤怒”。客观化能让你看清，情绪只是一股转瞬即逝的信息流，它不一定对你有价值。人类拥有跳出自身局限、反省自我的心智。越来越多的科学研究证明，这种简单的自我客观化活动，不仅能提升工作表现和幸福感，更能改善大脑机能、促进细胞健康。当辛西娅放松下来，练习客观看待情绪，负疚的幻觉终于烟消云散。

接纳自我。 不要试图控制情绪，而要试着接纳它们。接纳并不等于自我放任或陷入消沉，而是对自己的心境采取更开放的态度，仔细体会情绪的流动。做10次深呼吸，看看会发生什么。压力可能稍有缓解，但你不一定能马上与自己和解。相反，你可能刚刚意识到自己心

情有多糟。此时重要的是，对自己和他人要有些同情心，然后检视你的处境：在你内心和现实中究竟发生了什么？在杰弗瑞不再压抑怒火和挫败感，不再朝别人发泄，而是正视负面情绪后，他终于看清了自己愤怒情绪的来源——工作中的关键问题没能解决。他意识到，发火不能解决问题，他必须采取建设性行动，寻求同事的配合，优先处理紧迫任务。随着杰弗瑞接纳并努力了解自己的愤怒，负面情绪反而助推了他的事业发展。

践行价值观。 一旦走出情绪困境，你就拥有了更多选择。现在，你可以按照自己的价值观行事。在实践中，我们建议领导者以可行性为原则审视自己的行为：你的选择在长期和短期内是否有利于你自己和你的组织？你能否有效激励他人共同完成组织目标？你是否正努力成为理想中的优秀领导者、过自己想过的生活？意识之流无穷无尽，情绪变幻莫测，但无论你身处何方，价值观是你可以依靠的向导。

辛西娅审视自己的价值观，再次确认，家庭和工作是她生活的两大支柱：她非常希望陪伴孩子成长，也对充满正义感的事业满怀激情。走出自我谴责和内疚的阴影后，她决心践行自己的原则。她把每天回家吃晚餐视为头等大事，其间屏蔽一切工作；她也为重要的出差放弃了几次很想参加的学校活动。辛西娅最终获得了平静和满足，因为她确信，她不再受情绪摆布，而是遵从了自己的原则。

完全消除负面情绪是不现实的。高效领导者关注自己的感受，但不会深陷其中。他们知道如何释放内心的空间，并在现实中依照自己的价值观行事。情绪灵活性并非一朝一夕能够培养起来，即使像辛西娅和杰弗瑞这样长期坚持自我“疗养”的人，也时常重蹈覆辙。但从长期看，情绪管理能力的提升，会让领导者离成功更近一步。

你的价值观是什么？

下表选自“个人价值观分类卡片”（Personal Values Card Sort, 2001年）。

精确	创造	谦卑	目的性
成就	独立	幽默	理性
冒险	职责	公正	现实
权威	家庭	知识	责任
自主	宽恕	闲适	冒险
爱心	友谊	精进	安全
挑战	快乐	适度	自知
变化	慷慨	不从众	服务
舒适	真诚	开放	简单
同情	成长	秩序	稳定
贡献	健康	热情	宽容
合作	助人	人缘	传统
有礼	诚实	力量	财富

该分类由新墨西哥大学的米勒（W. R. Miller）、德·巴卡（J. C'de Baca）、马修斯（D. B. Matthews）和威尔伯恩（P. L. Wilbourne）设计。使用者可快速标出个人、奉行的价值观，以此在工作遇到困难时指导自己的行动。

（ 返回阅读原文 ）



苏珊·大卫 是Evidence Based Psychology咨询公司CEO。她是哈佛大学医学院附属麦克林医院（McLean Hospital）心理辅导研究所（Institute of Coaching）的共同创始人，并在哈佛大学担任讲师。克里斯蒂娜·康格尔顿 是Evidence Based Psychology咨询公司合伙人、执业心理辅导师。她曾是马萨诸塞综合医院（Massachusetts General Hospital）研究员，主要研究心智觉知和大脑。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年11月刊。

跻身全球精英俱乐部

平衡工作与生活

整合人生四维度

Work + Home + Community + Self

斯图尔特·弗里德曼（Stewart D. Friedman）| 文

时青靖 | 译　李茂 | 校　万艳 | 编辑

反复练习18项技巧，实现工作、家庭、社区和自我4个维度的共赢，你就能过上想要的生活。

操劳过度、心烦意乱、压力太大、精力分散……如今我们中有不少人用这些词来形容自己。我听到世界各地的男人、女人、老人、小孩、高管、MBA学生、医生、零售商、技工、科学家、军人、全职父母、老师和工程师都做过类似的抱怨。在一个信息爆炸和经济压力无处不在的时代，每个人都想努力拥有一份有意义的工作、一个幸福家庭、积极的社区参与以及令人满意的内心生活。许多人已经放弃了拥有这一切的奢望：我在宾夕法尼亚大学沃顿商学院1992届和2012届一些班级做过调查，结果显示，在读大学生中，相当数量的“千禧世代”（出生于1980 - 2000年的一代人）决定不要小孩，因为他们认为自己在繁忙之余没有精力养育孩子。

努力将“工作、生活平衡”得更好不是解决办法。正如我长期以来

主张的那样，平衡是无稽之谈，当下越来越多人这样认为。这是一个误导人的说法，因为它假设的前提是我们始终必须在4个维度实现平衡发展：工作或学校，家或家庭（看你是如何定义的）、社区（朋友、邻居、宗教或社会团体），以及自我（心灵、身体、精神）。更现实、更令人满意的目标是通过提高这4个维度的表现，实现它们的共赢，从而更好地融合工作和生活。

实现这种融合的第一步是采纳3个主要原则，即保持真实性、全面性和创新性。这是2008年我在《哈佛商业评论》上发表的《做更出色的领导者，拥有更丰富的人生》（Be a Better Leader, Have a Richer Life）一文中提到的。要将这些原则落到实处，需要一定技巧。在过去30年间，我曾担任过教授、研究员、顾问和主管，研究和服务过数千人。我发现了18项具体技巧，能使人生的4个维度更加和谐统一。本文中，我会依据组织心理学及相关领域的最新成果，逐一对这些技巧加以描述，并提供一些练习，来帮助你掌握一些对商务人士而言往往是最难掌握的技巧。尽管你可以找到更多方法来落实上述三项原则（例如可以在我的新书《过你想要的生活：整合工作与生活的技巧》(*Leading the Life You Want: Skills for Integrating Work and Life*)找到更多练习），但本文提供的建议将帮你迈上正确的道路。

保持真实性的技巧

10多年来，我一直在教一门名为“全面领导力”的课程，向企业高管、MBA学生和其他人士传授上述3项原则。课程最初聚焦于如何保持真实性上，也就是说，不管你身在何处，正在做什么，都可以通过理清什么是重要的，来确保观念与行为的一致性。你要做的是：

- 了解什么是重要的。
- 贯彻始终如一的价值观。
- 保持价值观和行为的一致性。

- 以讲故事的形式传达价值观。
- 思考你将为后人留下什么。
- 学会承担责任。

做头两件事的能力尤为重要。我先讲一下如何了解哪些事情是重要的。有一项练习能够提高这种技巧，它名叫“4个圈”，能检查你在人生中各种角色和责任的重要性和一致性。（你可以利用免费网站www.myfourcircles.com 在线做这个练习。）你先画出4个圈，分别代表工作、家庭、社区和自我。每个圈的大小不同，表明你对它们的重视程度略有差异。接下来，你要移动这些圈，看它们是否重叠，以及重叠的程度。这时，你要考虑每个维度所追求的价值、目标、兴趣、行为和结果，它们彼此兼容还是互不相容？想象一下，如果你在4个圈里的愿望，以及实现愿望的方法都能完美地依次排开，如同树干上的年轮同心圆，那么，你的人生将会怎样？对于我们大多数人来说，这是一个无法企及的梦想，但是采取什么切实行动能够让你步向那种理想状态呢？怎样做才能在改变工作方式、甚至是对工作目的的看法时，又不削弱在工作中获得的个人价值呢？你能帮助家人更清楚地认识到，你的工作为他们带来的益处，从而让他们更支持你的工作吗？

一个名为“话匣子”的补充练习鼓励人们坚持始终如一的价值观。这涉及将一个非职场中的物件（如家庭照片或旅游纪念品）带进办公室。如果有同事提到它，你可以解释一下它在你生活中的意义，以及它对你工作的帮助。然后，可以考虑让那个人把他或她自己的“话匣子”带来。你也可以把工作中用到的东西带回家，讲给你的室友、配偶、孩子或共进晚餐的客人听。告诉他们你在做什么、你在工作中扮演什么角色，重点聊一些对他们而言可能有意义的内容。

维多利亚是一家制药公司事业部的营销主管。当她画4个圈时，最初那个最大的圈是工作，与其他3个圈离得很远。她看不到自己的职业与她的家庭、社区和内心生活之间存在任何实质联系。但是，当

谈到与几个同事、朋友和家人不和时，她才意识到，作为一名高管，工作职责中一项重要使命是推广更健康的生活理念，而这一点与其他几个圈的兼容性比较高，远远超出她以往的设想。

维多利亚还发现，在方式上稍做改变，就可能创造更多的重叠。例如在家里，她开始更多地与两个女儿谈自己的工作对社会的影响，跟她们分享自己所在公司的药品挽救生命的故事。姑娘们益发以她为傲，同时也对妈妈全身心投入工作表示理解。

作为团队的领导者，维多利亚开始围绕产品为终端用户带来的好处来重组核心药品营销任务。终端用户其实就是某一人的孩子、配偶、父母、兄弟姐妹、朋友或邻居，她和员工的家人和社区人员也在其中。如此一来，她的团队更富激情，也变得更勤奋。这些做法最终令她卸下重担，并有更多时间追求其他理想。也许最重要的是，维多利亚不再对自己在工作上倾注过多时间和精力而感到内疚，并从办公室的同事及家人那里获得大力支持，使她毫无后顾之忧地顺利完成工作。

保持完整性的技巧

我在“全面领导力”课上提到的第二项原则是保持完整性，或者说保持行为的统一性。我的意思是你是自己所扮演的全部角色之和，要尊重这一事实，并鼓励其他人以同样的方式看待你。要做到这一点，你必须能够：

- 明确预期。
- 帮助别人。
- 建立支持网络。
- 运用所有资源。
- 明智管理边界。
- 将不同维度融合在一起。

在此处，最重要的技巧之一是了解如何将人生不同领域的所有资源（例如你的知识、技巧和人际关系）都调动起来，从而令你在4个维度都能充分受益。一项名为“才华转移”的练习能够帮到你。你将已有技能全部罗列下来——例如指导同事、组织家庭活动，或在教堂举行烘焙食品售卖活动，然后想一想如何利用每种技能，来实现其他目的。组织心理学家将此称为“优势发展法”，即确定自己的才华，然后将其运用到新领域，进一步提升它们。另一种可行的办法是回忆某件事——例如工作成就、友情、对萨尔萨舞的坚持，接着再考虑一下你想提升人生的哪个领域，然后再思考一下，如何利用那些能让你取得成绩的才华，来提升你想要改进的人生维度。

明智管理边界是另一项重大挑战。我建议人们练习“分割与融合”技巧，然后决定什么时候运用哪种策略最为有效。首先，考虑一下不同角色（在时间和空间上）的分隔。你可以尝试为自己设置一些限制。例如，假如你有一项雄心勃勃的工作计划，但一直拖着没办，那么可以尝试在下个月的每周六清晨，利用两小时时间处理此事，其他时间休息。或者，如果整个晚上你都要工作，你可以尝试实行“餐桌上不用智能手机”策略。

现在我们反其道而行之：想想有没有机会将人生的两个或多个维度融合在一起。你可以领孩子去参观公司赞助的慈善机构，或者带同事去参加你家附近举办的街区聚会。在试过一种新分割和新融合方法后，将感受记录下来，看看对于你和周围人来说，哪些方法可行，哪些行不通。你的效率提高还是下降了？注意力分散的情况有所改善，还是变更糟了？其他人有什么反应？他们对你敬而远之，还是看起来更亲近、更信任你了？

分割理念的真实案例来自布莱恩，一位会计师事务所经理。他做了一个月的实验，把40分钟的乘火车上下班时间全部当做“停工期”，他利用这段时间回复家人和朋友的电子邮件，并通过阅读和反思（例如列出影响情绪稳定的因素，包括压力和精力，以及对自己、人际关

系和未来的感受），专注于自身的发展。在火车上，他有时并不独处，而是与坐在旁边的同事及熟人聊天，谈论育儿或房地产等。

只是简简单单将上下班时间重新分配——从处理公务到做其他事，布莱恩的工作准备更充分，对事业的追求也更积极。这种结果可能看似有悖常理，但事实就是如此。同时他还发现，在上下班的路上，与亲戚、老朋友及本社区的人们频繁接触，使自己与他们的关系更加亲近。下班后的缓冲期使他在跨入家门时压力减轻了很多，心胸更加开阔，对如何做一个好父亲和好丈夫有了新感悟。就个人而言，他也感到“更脚踏实地，不再无所适从”。他更清楚地认识到休息对业绩表现的积极影响，于是试着把每天的睡眠时间延长一小时。实践再次证明，边界的小小改变可以大大提高他的工作效率、幸福感和人际关系。每一个日常跟他打交道的人都注意到，他不再那么古怪，而是更有活力了。

保持创新性的技巧

“全面领导力”的第三大原则是保持创新性，即以创新性做法确定和寻求4个维度的共赢。要做到这一点，你需要：

- 注重结果。
- 解决不同维度间的冲突。
- 改变现状。
- 寻找新的做事方式。
- 勇敢面对变化。
- 在你周围营造创新文化。

有几种卓有成效的练习能帮你提高注重结果的能力，尤其是能让你关注做事的质量，而非你倾注在其中的时间或精力，情景练习是其中之一。它要求你明确一个想达成的具体目标，然后列出3个可供选

择的实现方式，包括需要的资源和面临的挑战。这种头脑风暴能让你始终聚焦于将获得的“战利品”上。另一种方法是采取新的行为模式，尝试在不同时段或不同地点做同样的事情。它可以是一些很简单的动作，比如在健身房而不是在家里刮胡子，或者下班后在办公室而不是在家里练小号，以免干扰邻居。试想一下，打破常规的利弊在哪？会对结果产生何种影响？

众包练习有助于让你以全新视角审视做事方式。你可以试着将一些最有创造力的朋友召集在一起，跟他们说说你眼下面临的难题，然后请他们提供可能的解决方案，并把听到的话记录下来。从中选择一个在你看来最聪明的点子，起草计划，努力实现它。与你的顾问团保持联系，至少每周聚会一次，过一个月左右，跟他们一起评估你的成果。如果尝试的办法没有奏效，或者需要更多时间来解决问题，那就调整你的行为，或在总结经验教训的基础上，尝试另一个想法。

曾任贝恩咨询公司CEO的汤姆·蒂尔尼（Tom Tierney）花了几年而不是几个月来思考和征求建议，最终创立了Bridgespan集团（一家独立的非盈利机构，脱胎于贝恩咨询，后来独立经营），为慈善家、基金会和其他非营利组织提供战略咨询和领导力发展方面的咨询服务。在20世纪80年代，他开始思考、撰写和谈论“建一家不同的公司”的理念。他在同事和朋友中集思广益，这些人中包括总统顾问兼Common Cause创始人约翰·加德纳（John Gardner）。在这些谈话的鼓舞下，蒂尔尼首先采取小步走的策略，逐渐向理想迈近。例如，他在主管贝恩公司旧金山办事处期间，自愿为“湾区联合之路”组织（United Way of the Bay Area）服务，并最终加入该非营利组织的董事会，而这只是他服务过的众多组织中的第一家。1999年，蒂尔尼集中所有经验、知识和智慧，成立了Bridgespan集团，一年后，他辞去贝恩公司的CEO职务，把精力聚焦于Bridgespan。

过你想要的生活是一门艺术。同音乐、写作、舞蹈之类的任何一种运动一样，你需要反复练习各种技巧。这是我和其他一些人开发这

些练习的原因所在。从三大原则入手，保持真实性、全面性和创新性。了解实现每一种原则所需的技巧，然后将它们付诸实践，收获乐趣与成果，使这些技巧成为你领导能力的一部分。



斯图尔特·弗里德曼 是沃顿商学院管理学见习教授，也是即将出版的新书《过你想要的生活：整合工作与生活的技巧》（《哈佛商业评论》出版社2014年出版）的作者。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年9月刊。

如果你刚刚从管理者晋升到领导者，我们推荐您阅读《从契约关系到联盟关系》和《管理者晋升手册》增刊，前者揭秘新时代员工与老板关系，后者告诉你如何顺利完成从部门主管（管理者）到公司领导（领导者）的转变。请点击购买kindle版。



《从契约关系到联盟关系》《管理者晋升手册》



Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：跻身全球精英俱乐部

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京
Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,
Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editor
程明霞 Cheng Mingxia
助理主编 Assistant Editors
李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun
高级编辑 Senior Editors
李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan
高级编译 Senior Articles Editor
安健 An Jian
新媒体主管编辑 Digital Executive Editor
徐明 Xu Ming
高级撰稿 Senior Writers
王丰 Wang Feng
编辑 Copy Editors
李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing
编译 Articles Editors
王晨 Wang Chen 康欣叶 Kang Xinye 刘铮筝 Liu

Zhengzheng
撰稿 Writers
熊静如 Xiong Jingru 李茂 Li Mao
新媒体编辑 Video Editor
腾跃 Teng Yue
视频编导 Digital Editor
牛文静 Niu Wenjing
图书编辑 Book Editor
王晓红 Wendy Wang
创意编辑 Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
流程编辑 Flow Editor
白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center
视觉主管 Director
夏丽川 Xia Lichuan
图片总监 Photo Director
左微微 Zuo Weiwei
美术编辑 Graphic Designer
于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang
图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui 张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

贾建波 Jia Jianbo

总经理助理兼市场总监　Executive Assistant/ Marketing Director

陈冰清 Robin chen

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

高级品牌经理 Senior Branding Managers

杨志清 Yang Zhiqing

市场经理 Marketing Manger

张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai 周圆 Zhou Yuan 陈萌萌 Chen Mengmeng

品牌经理 Branding Managers

王文睿 Wang Wenrui 曲海艇 Qu Haiting

品牌专员 Branding Executive

吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

内容编辑 Editors
郭长冬 Guo Changdong 朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong
开发工程师 Development Engineer
陈明东 Chen Mingdong
高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers
张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo

SEEC 財訊 财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review,

HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：跻身全球精英俱乐部

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2014

本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00005164-20141118

最后修订：2014年11月18日

制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2014
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论



跨界人生

芭芭拉·史翠珊：为团队创造信任氛围

菲利普·斯达克：从不和客户吃饭

胡海泉：在严谨与自由中平衡

李银河：社会对于性问题有双重标准



名人管理私房“菜谱”

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：名人管理私房“菜谱”

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

增刊：名人管理私房“菜谱”

序：艺术家们的管理秘诀

斯科特·亚当斯：管理者首要任务是避免犯错

菲利普·斯达克：从不和客户吃饭

芭芭拉·史翠珊：为团队创造信任氛围

桑德拉·戴·奥康纳：坦率的态度很重要

胡海泉：在严谨与自由中平衡

萨尔曼·可汗：给你自由的空间

松久信幸：缺少激情不可能成功

玛丽·鲁滨逊：没有实权时，如何发挥影响力？

李银河：社会对于性问题有双重标准

尤努斯：激发社会企业创新能量

林义杰：不会放弃抵达终点

王巍：企业家精神在复苏

马娅·安杰卢：善于发现人们的相似点

奥雷·舍人：争议是建筑的一部分

马未都：重要的是宽容

球王贝利：我们必须踢得像个整体

版权页

哈佛商业评论 增刊：名人管理私房“菜谱”

编辑：万　艳

序

艺术家们的管理秘诀

《哈佛商业评论》绝大部分栏目侧重于商学院的教授、咨询公司以及企业高管谈论企业管理上的各种前瞻性观点和具体的商业实践。唯有《跨界人生》栏目是特殊的，它以专访的形式呈现的是非商界人士对管理的看法。本次别册，我们精选了16位分属政界、演艺界、体育界、文化界等领域的名人，包括芭芭拉·史翠珊、尤努斯、菲利普·斯达克、胡海泉以及李银河等。尽管他们对管理的认识或深或浅不一而足，却集体道出了一个共识，即管理无处不在，它可以是对组织的管理，也可以是对自身的管理。这些名人之所以拥有今日的成就，正因为他们掌握了管理的秘诀：

秘诀一，他们都对自己的事业有愿景，并充满激情。20岁成为百老汇明星、写过剧本、卖过唱片、当过导演的好莱坞女星芭芭拉·史翠珊之所以在娱乐圈中尝试了如此多的角色，是因为她“总是需要找到一个创造性的释放点，并为此不计代价”。“羽泉”成员之一的胡海泉从开创意公司到跨界做投资人，背后的逻辑皆源于他想成为文化力推动者。参与设计央视大楼的建筑师奥雷·舍人创作的动力在于，通过建筑表达对公众的关注。正是抱有“对人权的热情”，爱尔兰首位女总统玛丽·鲁滨逊才能在实权有限的情况下，依然坚持讲真话，勇于批判，而不是做一个名义上的领袖。尤努斯也正是心怀帮助穷人脱贫的梦想，才发明了“小额贷款”。

秘诀二，他们都有好奇心。在好奇心的驱动下，创立首家金融博物馆的王巍做金融并购、办读书会、写书、登珠峰，迎接新挑战。美国最高法院首位女法官桑德拉·戴·奥康纳将自己的成功也归因于拥有

好奇心："我很喜欢工作的感觉，而且我不会将自己的活动只局限于一个范围。任何听上去有趣的工作，不管什么方向，我都愿意去尝试。只要有机会，我就会从尝试中做出点名堂。"

秘诀三，他们都是优秀的时间管理者。研究性学的社会学家李银河是一位高产的作家。她将自己的工作效率高归因于擅长制定计划。"我是极喜欢制定计划的人，甚至平时看电影、散步也会提前规划，有点强迫症。有了明确的计划，我会严格执行，我单位时间内的产出很高，所研究的课题从未出现延期，总是准时甚至提前完成。"被誉为"台湾之光"的超级马拉松运动员林义杰会通过设定阶段性目标和时限，来让自己在保持运动的同时，兼顾写书、拍纪录片和经营自创运动服饰品牌等活动。

秘诀四，他们都懂得放权。球王贝利之所以能在球场上所向披靡，源于他的教练允许他"自由发挥"。贝利的教练懂得放权的艺术，我们采访的诸多名人也都呈现类似的领导风格，他们以结果为导向，给团队留出自我施展的空间。特立独行的法国建筑师菲利普·斯达克表示："我喜欢缺席管理，极其厌恶去办公室。我的人可以任意选择工作时间和方式，前提是作品必须完美无瑕。"从不看工作汇报的胡海泉表示，他只看创意成果，只要选对人，他就会为对方创造一个自由的空间，让其自己成长。正如漫画"呆伯特"的作者斯科特·亚当斯所说，那些天才、技术专家和真正打算做出一番事业的人，不宜做日常管理，这会破坏他们的创造力。

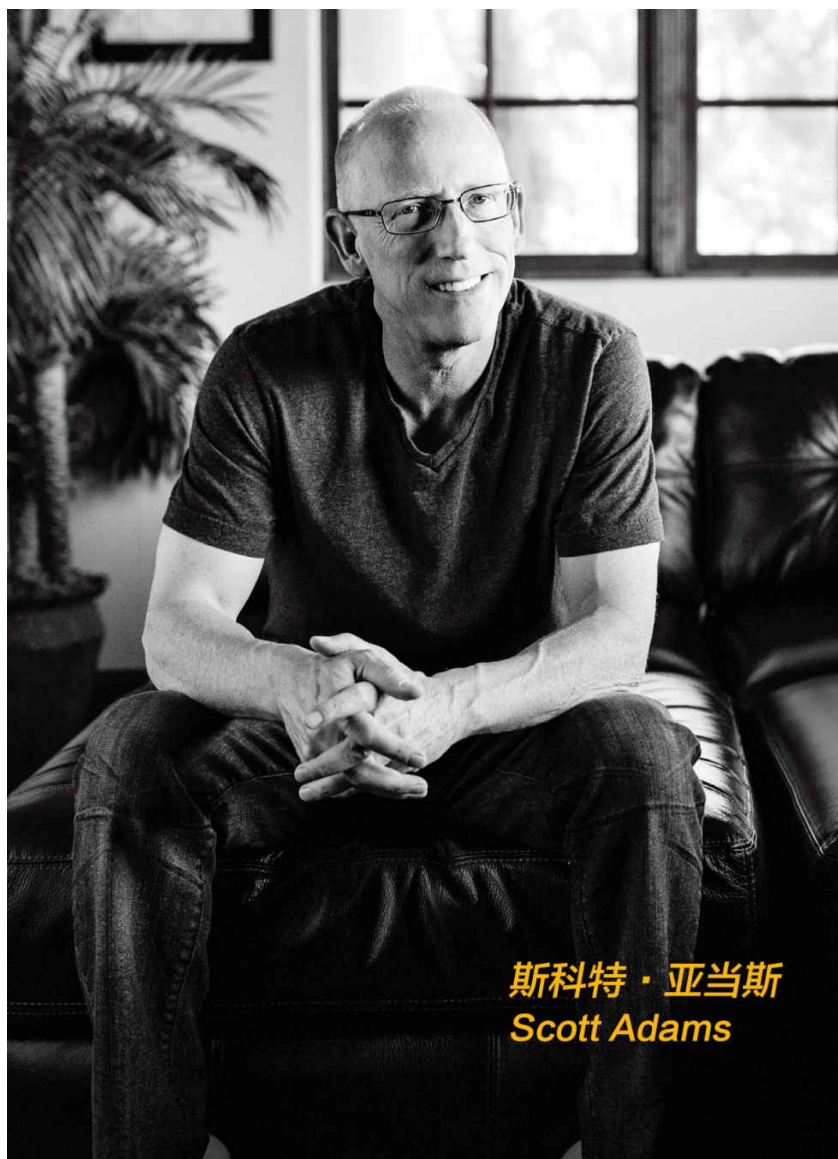
秘诀五，他们都明白人才的重要性，也都有明确的用人标准。尽管不同行业用人标准各不相同，但他们都欣赏那些认同自己价值观、聪明能干、对工作有激情的人。在全球拥有26家日本料理店的松久信幸十分看重人才选拔。在他看来，人才是餐厅获得好印象的方法，因此他会亲自面试应聘者。"我需要团队成员和我一样对工作充满激情，求知若渴，并试图做更多事。"松久信幸说。观复博物馆创始人马未都的用人标准也是要发自内心地喜欢所做的事，并能持之以恒。

相比之下，经营着在线教育网站的“可汗学院”创始人萨尔曼·可汗对人才的要求更为全方面：“我们的优势是组织里的人才……我们在招聘时，真正关心的是你做过什么具体的事情，你与其他人共事时的表现，在此期间展现的领导力，以及同事如何看待你。”

秘诀六，他们都懂得驾驭自己的负面情绪。芭芭拉·史翠珊出了名地怯场。为了克服焦虑感，她会做心理治疗，还会在现场表演前，播放录有她最好的演出表现的录像带来平复紧张情绪。美国著名女作家马娅·安杰卢在遭遇灵感瓶颈时，会拿着一副扑克，自娱自乐地玩单人纸牌游戏，活动她的“小脑瓜”。打完牌后，她就能写出2页甚至20页的好东西。

名人成功的因素各有各的不同，可他们都在有意无意地运用着管理的思维。我们希望通过这组文章，让你从另一个角度来看待“管理”。

《哈佛商业评论》中文版编辑部


斯科特・亚当斯
Scott Adams

管理者首要任务是避免犯错

斯科特·亚当斯
Scott Adams
丹尼尔·麦金（Daniel McGinn）| 访
腾跃 | 译　王晨 | 校

从1989年起，斯科特·亚当斯 已经绘制了近9000幅呆伯特（Dilbert）系列漫画，他对管理、老板以及隔间文化的讽刺性描绘，展现了当代人对职场的态度。正如他在新书《如果几乎全盘皆输，怎样才能保住大头》中提及的那样，他在成功之前经历了大量的挫折也犯了很多错。

HBR：你是否真像呆伯特那样对管理愤世嫉俗？

亚当斯：我对管理的基本观点是：管理者就是一群四处乱晃的人，他们希望幸运之事从天而降，还想让旁人认为这全是他们的功劳。除了画呆伯特系列漫画，我还做过别的工作。我的多数经历证明了以上观点。回顾我曾经营失败的业务，客观地说，那不是因为我的创意不够好，也无关执行，而是与时机和运气有关。所以，关于职业生涯，我的理念就是尝试足够多的事情，以提高获得好运的几率。埃里克·施密特（Eric Schmidt，谷歌执行董事长）身价数十亿美元，就是因为他勾搭上了谷歌的那些家伙，并且天天去上班而已。也许他是世界上最好的管理者，但他能得到那份工作多少有些运气的成分。

HBR： 所以，管理并不重要？

亚当斯： 管理显然是轻易就会犯错的活动，所以管理者的首要任务就是避免犯错。我还觉得，你要是心理有点病态或反社会——我不太懂这些专业术语——那就可以强迫他人以为，你很开心、能赚更多的钱，因为管理者或公司赚更多钱比员工的生命和健康更重要。于是，你就成了伟大的管理者，并且理所当然地做一些伟大的事情——无论你在哪工作，都能照搬这套做法。

HBR： 你是否真的相信呆伯特法则所说的——能力最差者经常被提拔成管理者，因为在那个位置上他们的危害最小？或者这仅仅是个笑话？

亚当斯： 当我写到这时，我正在太平洋贝尔公司工作，该公司的确如此。做管理的都是些稍懂点技术、但绝没什么创造力的人。他们扯X的能力不错，仅此而已。至于那些天才、技术专家和真正打算做出一番事业的人，你绝不会想让他们做日常管理、预定甜甜圈以及安排会议，因为这会破坏他们的创造力。

HBR： 你的新书中，有一章列举了你曾经营失败的所有生意：一个冷冻玉米煎饼店、两家餐厅以及一些你编写过的计算机程序。这些失败经历如何改变你对管理的认识？

亚当斯： 我原本就打算多尝试，这些都是计划的一部分。它们都是风险大的投资，但只要一个业务成功，就会不断地发展壮大。这是我一贯的策略。当我刚走出校门时，我在一本日记里制定了我的人生战略，我的目标是创造出某种可以轻易地被无限复制下去的东西。呆伯特成功了，其他的尝试失败了，仅此而已。

HBR： 你的一个雇员曾说过：“斯科特应该远离艰难的决策，就像刚会爬的婴儿应在家人保护下免受伤害一样。”是这样吗？

亚当斯： 他们太善良了。身为经理很难做到平衡。不可能所有人都喜欢你，但我却喜欢成为一个被他人喜欢的人，所以我不可能成为一个负责日常事务的管理者。我对很多事都不太擅长，尤其是开餐厅。

HBR： 成为漫画家之前，你获得了MBA学位。这对你有何帮助？

亚当斯： 呆伯特是那个时代为数不多的成功漫画之一，我必须得说，呆伯特的成功至少有一半功劳和商学院教育有关。另一半成功纯粹是运气，我只是在正确的地方、正确的时间点上做了这么件事。

我举个具体的例子。当呆伯特刚问世时，他身处不同场景下，而不仅仅在办公室中。但我真的不清楚这是否能吸引读者注意，因为我没有和读者直接接触过。但MBA课程让我知道，我需要一个获得读者反馈的直接渠道。所以互联网时代刚来临时，我就开始将E-mail地址写在漫画的留白处。

我一天会收到数百封邮件，它们都有个共同的主题：人们喜欢办公室场景中的呆伯特，当他出现在其他场景时，就不那么受欢迎。所以，呆伯特就成了办公室系列漫画，这种变化奏效了。从那以后，随着呆伯特漫画影响力不断扩大，因为管理呆伯特帝国的需要——从合同谈判到为各种商业活动计算现金流，我都广泛地参与其中，我在伯克利学到的所有知识几乎都有用武之地。

HBR： 为何呆伯特系列漫画走红后，你仍供职于IT公司？

亚当斯： 从我的角度来说，因为漫画起步非常慢，所以我不能马上放弃全职工作。拥有一份全职工作是非常必要的。不过，在呆伯特成为一个职场漫画后，日常工作就成为漫画的素材来源，这让两份工作都变得更轻松。日常工作不再困扰我，因为我不必担心会被解雇——我还有备案。而且，漫画创作简单至极，我只是将日常工作复制到漫画中而已。

HBR： 一度，呆伯特曾在70多个国家出版发行。呆伯特是否能被不

同文化背景的人接受？

亚当斯：呆伯特漫画似乎仅在有隔间文化，以及我称之为有西式商业态度的地区有影响力。比如说，它在日本就不太受欢迎，因为在那里，对上司无礼几乎是不可想象的。但是在澳大利亚和英国，就像你所预期的那样，员工有时相当愤世嫉俗，并且他们的嘴很厉害。在这些地方呆伯特很受欢迎。

HBR：你怎么看《办公室》这部剧？

亚当斯：这部剧的美版和英版我都看了，而且都很喜欢。但是我认为这部剧的关注点和呆伯特的完全不同。他们也是关于无能老板和糟糕员工的故事，但二者的相似之处仅此而已。《办公室》完全基于人物形象和人们感兴趣的话题，几乎没有一个剧情和实际工作有关。呆伯特更多的是关注经理和员工间怪异的权力格局、荒谬的管理结构以及管理盲从热潮。

HBR：你是否觉得，现在的管理者已经不那么盲目崇拜管理了？

亚当斯：是的。1996年，呆伯特法则横空出世："有关管理的一切都是扯X"；与此同时，管理类书籍的出版热潮告一段落。很多人都觉得，除非你有足够好的研究作为支撑，否则再出版此类书会让作者多少有些难堪。

HBR：所以你认为呆伯特发挥了作用？

亚当斯：如果呆伯特发挥了作用，那也是因为，害怕被嘲弄是人性的一部分。如果老板们太疯狂，有人就会将呆伯特漫画从门缝塞进他们办公室，或用匿名邮件发给他们。人们都不想成为被嘲讽的对象。所以，呆伯特对刹住管理盲从主义的恶劣风气起了一些作用。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年11月刊。

菲利普·斯达克
Philippe Starck

从不和客户吃饭

菲利普·斯达克

Philippe Starck

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 访

王晨 | 译　邓小莉　陈圆妮 | 校

斯达克 说他可以在两分钟内设计出一把椅子，而一座酒店也就需要一天半。这个法国人喜欢独自工作，有时候“光着身子在卧室”干活，就这样完成了数千件作品，包括单品、室内设计和建筑，微软和法国水晶品牌巴卡拉（Bacarrat）都是他的客户。

HBR：你工作效率高，而且十分高产，有什么秘诀？

斯达克：我属于那种当代隐士。我和妻子在一个荒无人烟的地方有几座小屋。我们不去赴晚宴，不去酒吧、电影院，也不看电视。我不把精力用在别人身上。工作，读书，这就是我的生活。我面对空白的稿纸，与自己同在。当然，很多时候我还得出门，跟记者、工程师之类的人打交道，但我对这种事深恶痛绝。每年6月15日到9月15日我都会处于与世隔绝的状态：每天从早上8点工作到晚上8点，或者按照自己的生物钟，工作3小时，睡45分钟，再工作3小时，再睡45分钟，这样连续24小时，期间不吃东西。我就像浮士德一样，只不过我是为了创造力把自己卖给了魔鬼。

HBR： 你和用户或消费者有过交流吗？

斯达克： 没有。我从不看建筑杂志或设计杂志，不去商店、市场，也不和其他建筑师、设计师交流。我是个孤独的人，极度严谨、认真。我是最顶尖的，只按自己的方式工作。这么多工作，一般需要有人分担，但这不是我的风格。我从来不跟别人合作，不是因为我不喜欢别人，只是没办法。我是市面上速度最快的人体计算机，但我必须单干。

我的设计本身已经做得非常精确，团队会从我这儿拿到完整的作品，一切清晰明了。因为我工作时只用纸和笔，他们只需在计算机上把它更清晰地呈现出来，然后我再来仔细修改他们做的草图。我是个控制狂，我想得非常非常细，从形状、重量、质地到成本。作品一旦完成，我不再做任何改动，除非技术上有障碍。我会光着身子躲进卧室重新来过，但我不接受别人说："哦，我太太不喜欢你用的粉色，她想要绿色。"我会说："抱歉，我不是你太太，你雇我是因为我的专长。我说是粉色，它就必须是粉色。"我会解释粉色和绿色的区别，所有种类的粉色和绿色，因为这就是我的工作。

HBR： 你怎样选择团队？

斯达克： 我手下只有几个人，这是个纳米级团队，因为我希望它尽可能保持灵活。创造是一种轻盈的状态。有些人为我工作了三十年，我当时选择他们仅凭直觉，一种内在的吸引力。他们不一定有设计方面的背景，但都各有天赋、风度和诚恳的态度。我最近招的人是在街上偶遇的，当时他走过来说："斯达克先生，能握个手吗？"这种人我每天能遇上一千个。不过我心中一动，问他："你是做什么的？"他说："我是建筑师。"我说："明天到我办公室谈。"我没考察他就给了他一个十亿美元的项目。我可以把新人带成很好的艺术家。经过六、七年之后，他们会开始学着像我一样严谨而高效地工作。在那之前，我会画给他们看，让我妻子发邮件，或者面授机宜。明天早上从巴厘

岛飞到孟买之前，我会在酒店泳池边的酒吧和两个手下工作一小时。

HBR：你是个好老板吗？
斯达克：我喜欢缺席管理，极其厌恶去办公室，一个月只去两三天，所以我的人任意选择工作时间和方式，前提是作品必须完美无瑕。我无法接受任何形式的懒惰、低能和拖延。如果说好20日下午5点交工，20日下午5点我们的作品一定要把客户震住。

HBR：你对客户有什么要求？
斯达克：首先，我看重商业伦理。三十年前，商业伦理还不是热门话题，但那时我就不会为军火、烟酒、博彩业、石油公司和宗教团体做设计。坚持这个原则并不容易，因为这意味着要损失一大批客户，你不知道我因此损失了多少钱，但我不会放弃自己的原则。其次，设计出的作品不仅要让我和客户满意，更要让终端用户满意。本着这一宗旨工作，也会给你带来成功。第三，我需要和客户看对眼。父母要相爱孩子才能长得好看。设计作品就像给爱人准备礼物，最让人开心的是看到对方露出笑容。客户也是被我这个人吸引，我们之间有情有义，绝不尔虞我诈。话说回来，我从不和客户吃饭。我正在印尼，和三个很有意思的客户工作了一整天。现在7点半了，我不会跟他们吃饭，因为我们之间仅限于工作关系。

HBR：跟大公司合作，最让你郁闷的地方是什么？
斯达克：我们原本已经达成了协议，可是合作项目尚未结束，对方人员已经更换了两次。项目进展非常顺利，而这时公司总裁突然跳槽，整个乱摊子就留给我一个人。我迄今仅有的几次失败都是因为遇到这种情况。所以我现在要么不和大公司合作，要么让他们保证中途不换人。大公司实力强，门路广，但我想打入“敌人”内部，让这些公司有益于大众。客户也利用我的名气增加业务和提升形象，我们互相利用，但最终的用户会从中获益。

HBR： 如果客户不愿接受你相对激进的想法，如何说服他们？
斯达克： 我很擅长解释事情。我并不会像歌剧女主角那样工作。我不会不加解释就下命令，比如“那必须用粉色”。我要呈现的设计一定经过深思熟虑和认真仔细的制作。我这人确实挺疯狂的，只相信直觉，但同时我又很严肃，我会把事情解释清楚。这样，即使我的设计与对方的预期不太相符，或者完全与主流想法相悖，客户也会理解。

HBR： 刚出道时，你就和时尚设计师皮尔·卡丹一起工作过。
斯达克： 对，当时我17岁，无名小卒一个，想从事家具设计。那时皮尔·卡丹是时尚界大腕，所以我去找他说了自己的想法，他马上决定让我跟着他。但很快我就意识到我们的路数完全相反。我想花1美元做100万把椅子，而他想花100万美元做一把椅子，所以3个月之后我离开了。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年4月刊。


芭芭拉·史翠珊
Barbra Streisand

为团队创造信任氛围

芭芭拉·史翠珊

Barbra Streisand

熊静如｜译

20岁成为百老汇明星，26岁已赢得1个艾美奖、4个格莱美奖，以及2个奥斯卡奖。她是一个毁誉参半的偶像（她曾说：“我很固执己见，人们对此要么欣赏，要么厌恶”），她作曲、写剧本、做制片、当导演，在美国曾卖出7100万张唱片，并支持美国洛杉矶西达赛奈医院（Cedars-Sinai Medical Center）等慈善事业。

HBR：为什么你会在娱乐圈中尝试这么多种不同的角色？

史翠珊：尝试新角色深植于我的基因之中。我总是需要找到一个创造性的释放点，并且为此不计代价。我的激情一旦被点燃，我就会为之全力以赴。顺便说一句，我最初是一名演员，开始唱歌只是为了赚钱维生。

HBR：有人评价你是一个专横跋扈、要求苛刻的人。对此你作何回应？

史翠珊：这样的词语永远不会被用在男人身上。我曾在几年前的演讲中说过，男人“威加海内”，女人“要求苛刻”；男人“有说服力”，女人

就成了“爱出风头”；男人“果敢”，女人“好斗”；男人“深谋远虑”，女人“玩弄权术”；男人有“领导力”，女人有“控制欲”；男人全心工作叫“忘我投入”，女人就是“不能自拔”。男人“百折不挠”，女人“冷酷无情”。男人可以追求“完美主义”，女人就成了“吹毛求疵”。我过去做唱片、上电视节目时，在一点上不容动摇——那就是对艺术的坚持。我信任威廉·惠勒和西德尼·波拉克这样的导演，向他们学习并为他们所知，但是当我想要更多控制力的时候，我开始做导演，这让我能完全按照自己的想法操作。

HBR： 电影工作者需要快速学会和原本陌生的同事合作。你怎样解决这一难题？
史翠珊： 整个团队会以自己的方式运作，逐渐变成一个大家庭。作为导演，你会希望创造一种信任的氛围。这份工作中我最喜欢的部分就是让每个演员能有最好的发挥。因此我试着了解他们，搞清楚他们是怎样的人，他们的童年什么样，他们害怕什么，什么东西能激发他们的好状态。我参演自己执导的电影时，会把我的演员身份放在最末位。

HBR： 你出了名地怯场，你是怎么克服这一点的？
史翠珊： 几年前，心理治疗帮我克服了焦虑感。我还会在现场表演前，播放录有我最好的演出表现的录像带来平复自己紧张的情绪。在我实在太紧张的时候，我会说：“放松，听天由命吧。”

HBR： 你怎样在工作和家庭之间保持平衡？
史翠珊： 你只需要尽力做到最好，真诚面对你自身的诉求。如果你自己不满足、不开心，也无法成为孩子的好妈妈。

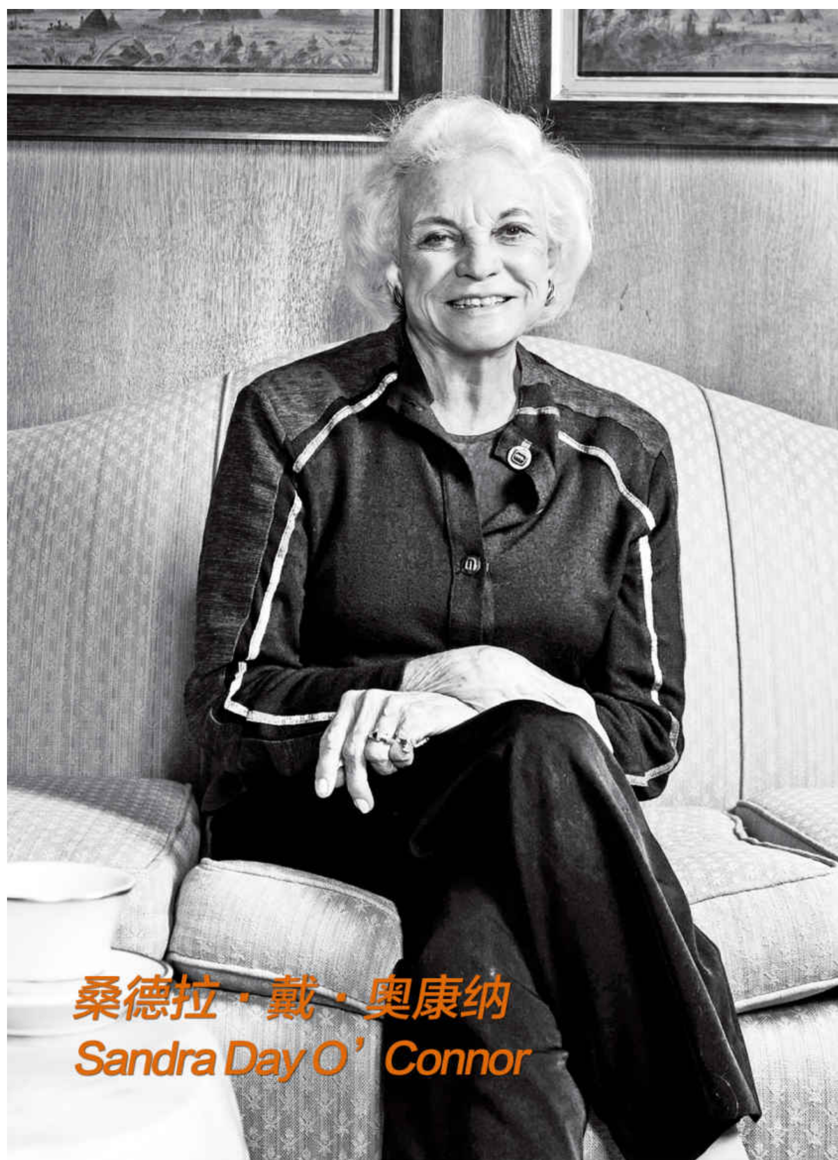
HBR： 你事业中的哪部分最令你自己满意？有什么后悔的地方吗？
史翠珊： 表演、写作、导演、作曲、设计。很感恩，我还保有自己的

嗓音，在想工作的时候可以随心歌唱。也很感恩，我拥有如此忠实的粉丝。最后悔的是，我没能演完所有自己想演的角色——朱丽叶、海达·高布乐、美狄亚等。

HBR： 你曾说同样的表演不会做两次，秘诀是什么？

史翠珊： 沉浸在当下那一刻。每个当下都不同。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2012年10月刊。


桑德拉·戴·奥康纳
Sandra Day O’Connor

坦率的态度很重要

桑德拉·戴·奥康纳
Sandra Day O'Connor
艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 访
陈晨 | 译　牛文静 | 校

奥康纳 1952年毕业于斯坦福大学法学院，由于当时的律所只聘用男律师，她在通往律师的求职路上障碍重重。此后，她成为美国亚利桑那州共和党参议员、州议会第一位女性多数党领袖和美国最高法院首位女法官。奥康纳素来给人一种不左不右的温和派印象，对同僚常常扮演“鸡妈妈”的角色。她现就职于一个与政府知识有关的儿童教育平台iCivics。

HBR：你出生在位于亚利桑那州和新墨西哥州边界的一个农场，那里离华盛顿和最高法院非常遥远。这段童年经历对你有哪些影响？

奥康纳：在农场，每个人手上都会有活儿，你最好乖乖地做事，把活干好。我跟你说个故事吧。我十几岁的时候，工人们在离农场总部很远的一个地方赶牛。我们需要给他们送饭，但是不知道什么原因厨师没来，于是我特别早就爬了起来，和妈妈一起把午饭做好，然后一个人开了一辆皮卡去找他们。我开着开着，突然车胎爆了。我以前看过别人怎么顶车的底盘，于是我找了个千斤顶，把瘪了的轮胎取下来，再换上备用的轮胎。我把螺丝拧紧，把一切弄好后继续上路。但这花

了我很长的时间，所以等我开到目的地时，已经过了午饭时间。我远远看见父亲。等我好不容易走到他跟前时，他说了句，“你来晚了”。我说：“实在很抱歉，车胎爆了，我得换胎。能赶过来已经是奇迹了。”他说：“好吧，你应该起得更早一点。”这就是农场的生活态度。你得准备吃苦，而且在碰到困难时，你要克服困难，完成工作。但是我失败了，这对我而言是一次很有意义的经历。

HBR： 还有哪些品质对你的成功有影响？
奥康纳： 我一直都是个好学生，所以学习能力肯定不差。我很喜欢工作的感觉，而且我不会将自己的活动只局限于一个范围。任何听上去有趣的工作，不管什么方向，我都愿意尝试。只要有机会，我就会尝试从中做出点名堂。

HBR： 你在议会的工作经历是否对你做法官有帮助？
奥康纳： 这段经历肯定教会了我如何与人打交道，因为我希望尽可能多地争取到别人的支持。我觉得这个技能对法官表达书面立场很有帮助。如果我的观点能得到同僚的支持当然最好，但如果不行，那就把观点写得严谨些，以防自己决断太多。

HBR： 但有时候人们批评你的观点太过狭窄。
奥康纳： 我必须处理手上的问题，这意味着有时我要制定一些通用的原则。但是我觉得，千万别把万用原则套在那些我们并不清楚或未来才会出现的事情上。这么大动干戈，结果可能会让你后悔一辈子。

HBR： 在法院，你要和同事共事一生。怎样才能和同僚保持数十年的良好工作关系？
奥康纳： 善待他人，不要误导人，说话不要太尖刻，别说伤感情的话。尽可能对人友善，多帮助别人，而不是伤害人。尽可能多跟别人合作。

HBR： 你的法院职员常把你形容为“鸡妈妈”，你会叮嘱他们好好吃饭，多做运动，带他们去实地考察，保障他们有和家人相处的时间。你觉得你的管理风格是什么？
奥康纳： 我想认识和了解与我一起共事的人，用尽可能真诚和公平的方式对待他人，让工作成为所有人的愉快经历。

HBR： 你会挑选什么样的人为你工作？
奥康纳： 我会努力寻找那些最聪明、最有才干和专业知识最强的人。

HBR： 在你一生中，哪些导师对你的影响最大？
奥康纳： 我的父母。我也陆续遇到过几位优秀的老师，但没有你说的“导师”。你知道，我一开始根本就找不到工作。

HBR： 对想在男性占主导的领域中取得成功的女性，你有什么建议？
奥康纳： 现在大环境很好，女性能找到很好的工作，所以对她们来说只是职位匹配度的问题。在我刚开始找工作的时候，他们根本就不雇用女性。如今，只要你有才华、精力旺盛、对事物充满兴趣，就完全不必杞人忧天。

HBR： 在当年那么困难的环境中，你是怎样坚持下来的？
奥康纳： 我的目标就是去做值得做的事。我知道一些女性找到了律所的工作，而且一直呆了下去，这给了我很大的希望。我也考虑过做学术，而且曾受邀到斯坦福大学教书，但我还是想在社会上工作。

HBR： 从美国最高法院辞职时，你正处于人生的巅峰期，有没有为这个选择后悔过？
奥康纳： 没有。当时，我丈夫患上了老年痴呆症，我想好好照顾他，让他在疾病中尽可能快乐地生活。我希望这种事没有发生在我身上，但很多人都经历过类似的不幸。

HBR： 你的丈夫患有老年痴呆症，你自己也曾罹患乳腺癌，但你并不忌讳对外提起这些事。为什么？

奥康纳： 对公职人员来说，保持坦率真诚的态度非常重要。你不需要告诉人们你的体温和具体病症，但我觉得可以告诉人们你的健康出了状况。

HBR： 你们夫妇二人都很热衷社交活动。为什么这对你们很重要？

奥康纳： 我觉得活着就要开心。你要在工作和生活中找到平衡，努力地工作、卖命地玩。

HBR： 在你的孩子还小的时候，你缩短了自己在法律事业上的时间，对吗？

奥康纳： 是的。我会尽量减少在外的工作量，这样，当孩子们需要我的时候，我可以更多地和他们在一起。一切都很顺利。

HBR： 你现在在忙什么？

奥康纳： 离开最高法院后，我把主要精力放在教育美国的年轻人，让他们知道我们的政府是如何运作的，为什么每个人都是其中的一份子。美国很多州都不再设置市政学。关于政府的运作，很多人只在高中有一次所谓的市政学考试，这等于没学。所以，我创建了“iCivics”网站。我们拥有一批优秀的教师和游戏设计师，设计关于市政学的游戏讲义。这些教学工具非常有效，乐趣无穷。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年12月刊。


胡海泉
Hu Haiquan

名人管理私房"菜谱"

在严谨与自由中平衡

胡海泉　Hu Haiquan

熊静如 | 访　万艳 | 编辑

胡海泉 凭借"羽泉"组合红遍中国，历时15年而不衰。除了做音乐人，他还写诗、开创意公司、当投资人，努力实现着推动文化创意产业发展的目标。他欣赏务实的理想主义者，坦言自己从不看工作汇报，只看创意成果。

HBR中文版：你在大众眼中已经是一位成功的音乐人，是什么促使你出版诗集和随笔集？

胡海泉：写作是我儿时的爱好和梦想，长大后与写作渐行渐远，自己都忘了少年时曾写过这么多诗和随笔。人与人的交流要通过多元的方式。一本书、一次谈话和唱歌一样，都是在表达和交流。

HBR中文版：进行歌曲创作和文学创作时的状态有何不同？

胡海泉：一种是以职业身份进行的创作，另一种是更为自由的自我表达。我一直在作词作曲，试图在音乐上不断创新突破，但这是我的职业身份，在这一身份下创作，我考虑的是如何获得听者的共鸣、如何传递主题。越到后期，我越会认真对待每首歌的歌词，因为我觉得这些作品于我而言是一种责任。当然，这种职业态度会在一定程度上束缚我的想象力。写作则不同，我在写作时没有职业身份，可以摒除一

切对外的诉求，我可以在写作中获得更大的自由，找到更丰富的自我。

HBR中文版：从关注自我的创作者转为企业领导者，你经历了怎样的转变？

胡海泉：演艺明星从事商业管理，会面临很大压力和难度。历史上成功的只是少数人，在我看来原因可能在于左脑和右脑思维习惯的问题。人是感性的，文艺工作者可能更感性。如果你用逻辑去创作，作品很难打动人心。

我自认是一个条理性、严谨度相对较差的人，而企业管理需要管理者在某些方面，比如财务、人力发展战略上非常理性。因而我通常不会过多插手具体工作。我在团队中的角色是灵活的，有时是旁观者，有时是联络者，总览发展态势，但不会着眼管理细节。

HBR中文版：大概四五年前，你成为投资人，这会对你的“左脑”提出更多挑战吗？

胡海泉：有人把投资者形容为“秃鹰”，因为他们唯利是图。其实，投资分不同的阶段，作为最早期的天使投资人，我的角色不是也不该是一个精于计算投入产出、纯粹逐利的投资人。

我在进行投资时主要看两点：一是创始人是不是我看重的务实的理想主义者；二是他的想法和所在的行业是不是我认为的未来趋势。我也会有自己的一些判断习惯，比如，我对文字表达背后的内在情绪有比较敏锐的把握，因而我会关注投资者商业计划书的行文方式，从中推断他把理想当目标，还是当获利手段。

HBR中文版：你规划过自己的职业发展路径吗？

胡海泉：我一系列职业身份转变是顺其自然的结果，没有特别突兀的转变时点。第一个转变大约是十年前，第二个转变大约在四五年前。我很庆幸找到了值得长久奋斗的目标——文化力助推者。很多商业的

东西，其实背后离不开文化力的驱动。过去几十年来，中国对创意的推动不足。我一直在文化领域从事创作，觉得自己应该承担更多的责任、获得更完整的自我，这需要借助更多的力量，有时是资源的力量，有时是资本的力量。我做创意公司的初衷就是希望能快速实现这一想法。

HBR中文版： 如何激发创意，形成文化力？

胡海泉： 这件事其实既简单又不简单。它很简单，只要你找对人，并且创造一个自由的空间，让他们成长即可。就像我在两种创作状态下得出的体会：想象力和创意是在自由空间中诞生成长的。

但这两步其实并不简单：首先，你一定要非常了解对方。我会跟创始人反复地聊，用大公司在制定战略时常用的情境规划法，让他们设想各个可能的困境，找出潜在问题。这需要大量的沟通和磨合。其次，创造自由氛围，我必须游离于团队之外，同时又要把握团队发展方向，让一群人在某一段时间找到一种气场。

我的文化创意公司就是找到对的人，鼓励每个人勇于尝试，做最想做的事。我现在最看重的是90后员工。我希望团队有这样一种状态：对从未做过的事情保持浓厚兴趣。

HBR中文版： 这样自由又充满活力的氛围该怎样建立？

胡海泉： 我创建的公司是一个平铺式的结构，我从不看工作汇报，只看创意成果。成果导向也会带来一定的压力，而这种压力是良性的，会让一开始头脑发热冲入文化创意公司的人，在感觉不合适后自然退出。

HBR中文版： 明星有天然的影响力，但在扮演企业创始人、投资人时，你如何转换沟通方式？

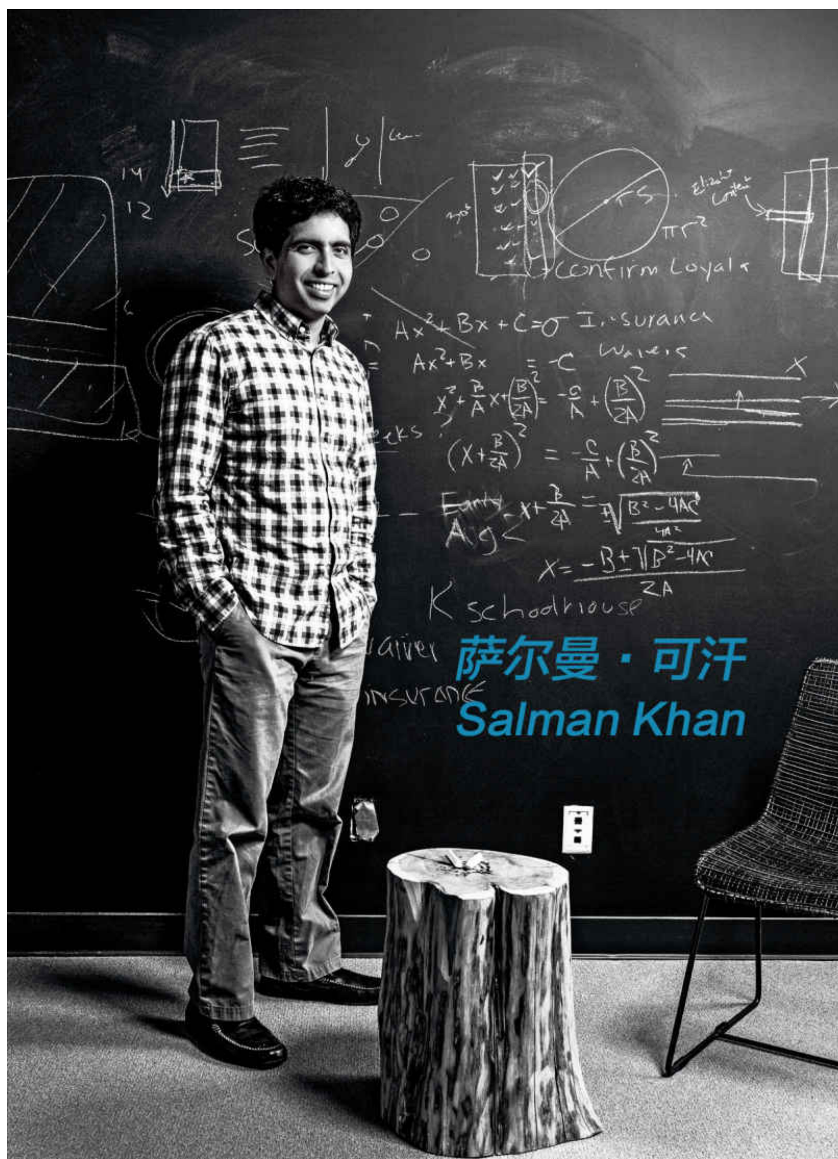
胡海泉： 明星作为投资人的优势在于，可以为创始公司提升知名度、增加可信度；劣势在于身份角色的界定模糊，创业团队有时无法完全

信任我。其他行业的人看待娱乐名人，通常要么看高，要么看低。我需要努力把对方的认知拉到正常水平。尽管如此，但我并没有刻意转换沟通方式，我用真实的自我去感染人，在自己的企业和投资的初创企业里皆如此。

HBR中文版：德鲁克说："管理是一门实践的艺术。"在你看来，管理更多的是实践还是艺术？

胡海泉：我相信管理是一门科学，但我也相信所有西方的东西不可能复制到中国之后百分之百有效。国外的方法在中国不适用的原因往往是文化的问题。文化是根深蒂固的。土生土长的重人治、轻契约的模式在发展到一定阶段后，必然面临瓶颈。所以我去读北大EMBA，希望进行严谨系统的学习。严谨是一种思维习惯，浪漫是保有一种心灵状态。我希望自己是一个相对严谨的、接纳西方管理话语体系的本土文化力助推者。在错综复杂的文化力中找到共识并放大共识效应。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年5月刊。


萨尔曼·可汗
Salman Khan

给你自由的空间

萨尔曼·可汗

Salman Khan

艾莉森·比尔德（Alison Beard）｜访

牛文静｜译　时青靖｜校　万艳｜编辑

萨尔曼·可汗 最初使用网络工具的目的是为了给他表弟指导数学功课，那时他是一名对冲基金分析师。9年后，他的非营利组织“可汗学院”用同样的方法，为全球数百万名学生提供超过5000种免费网络视频课程。可汗学院颠覆了学校以及教育行业。

HBR：为了在当今职场上取得成功，大家该学习的关键概念是什么？

可汗：起初，人们认为在学校学习比自学重要。在传统教学模式中，学生是被动的。你坐在椅子上，老师试着将知识强加给你。这不是一种有效的学习方法。更糟的是，这还催生了一种“你需要教我”的思维模式。所以当你自学时不知道该怎么做。

如今，每个行业每周都有新东西可学。你要问的是，“我可以支配的信息有哪些，能帮助我的人有谁？我需要问些什么问题？如何判断自己是否真的懂了？”可汗学院会为你提供这些。更具体一点，我推荐学习计算机编程、更多法律方面的知识，当然还有统计学，这是

一定要学的。

我们完成小学和中学教育用了12年，大学4年，也许还有研究生的几年，然后学习就到此为止了。这种情况让人匪夷所思。我们终生都可以通过阅读自学，你可以按照自己的节奏，学而时习之，同时自己协调工作和学习的时间。

HBR： 你在书里提到现在的教育剥夺了孩子们的想象力，如何改善这一情况？

可汗： 好奇心其实很难打压，但传统教育却“特别擅长”压制学生的好奇心：听讲座、做笔记、交作业，然后全忘光。学生被禁锢在课程表中。可汗学院的意义就在于给你自由的空间。如果你想要深入学习，完全可以。我在路易斯安那的一所公立学校上学时体验过这样的教学，那里天才班的课程安排得非常出色。

从二年级开始，老师把我们带到另一间教室，让我们和其他年龄的孩子一起玩，每天1小时。第一次去的时候，这对我来说这简直就像是放假。罗塞尔老师问我：“你想做什么？”我当时想，我才7岁！难道不应是你来告诉我应该做什么吗？我说：“我喜欢画画，喜欢猜谜。”她说：“好啊，那你用过油画颜料吗？玩过‘意念控制者’游戏吗？”很快我对每天这一小时的期待超过了晚上去朋友家玩。今天我用到的知识大多来源于这一小时学到的东西，而不是在学校其他时间的学习。

这就是我们创造自由空间的目的。过去，这很难大规模推广。给30个孩子定制专属教育？开销是难以想象的。但是科技的出现，让我们可以按照学生的节奏来传授知识，布置实践作业，同时让教师利用数据教学。现在的学生走进课堂，学习的过程非常像当年我在天才班的经历。

HBR： 商界能从高效教育中借鉴到什么？

可汗： 很多公司在做培训时，会模拟教学环境。人们需要抽时间来听

课。但从这些课程中获得的信息及资格证书价值有限。可汗学院招聘时，如果你的学业优异，或专业背景强大，当然很好。但我们真正关心的是你做过什么具体的事情。如果是工程师，给我们看看你设计的软件。我们还需要了解你与其他人共事时的表现、在此期间你所展现的领导力，以及同事如何看待你。

HBR：你在注意力方面的研究发现也与此有关吧？

可汗：我们这代人有Facebook、Twitter和手机，难以长期保持专注。从研究中能清楚发现，我们其实无法长时间保持专注。特别是当内容密度很高的时候，人们的注意力大概只能集中10 - 15分钟，然后就会放空。之后回过神来再持续8 - 9分钟，然后又放空。注意力集中的时间越来越短，放空时间则越来越长。1小时后，可能你只记得30%的内容——或什么都不记得了。如果工作时也这样可不妙。如果开会，不需要长篇大论；如果彼此不需要互动，用视频或者备忘录来传递信息即可。

HBR：一些人对可汗学院的课程提出了批评，你怎么看？

可汗：你要弄清哪些批评是有意义和有建设性的，哪些不是。如果有人给我们写邮件或发博文提出批评，而且说得对，我们会给视频加评注，或重做。这是视频形式优于传统教科书的地方，你可以得到更多的反馈。当我们公开内容时，1周内有1万人浏览。修改的流程非常快。我们不必等到下一版教科书问世再做修改，一个晚上就能做到。

HBR：可汗学院肯定是教育界的颠覆性创新，你会终结市场上现有的一些竞争者吗？

可汗：无论可汗学院存在与否，旧的商业模型都一去不复返了。过去，机构可以通过出售信息渠道来赚钱，这些信息甚至不是什么新发现，而是老掉牙的科学或数学。我认为意识到这点的出版社将挖掘出其中暗藏的各种机会。它们在全球的学校已有了分销网络和影响力。

如果它们能够将这些学校变为互联网用户，并提供定制教材，其市场价值不容小觑。只是我们还不十分清楚该如何借此赚钱，特别是我们常说学习是天赋人权，就更不知是否该靠此赚钱。

HBR：为什么要把可汗学院定位为非营利组织？

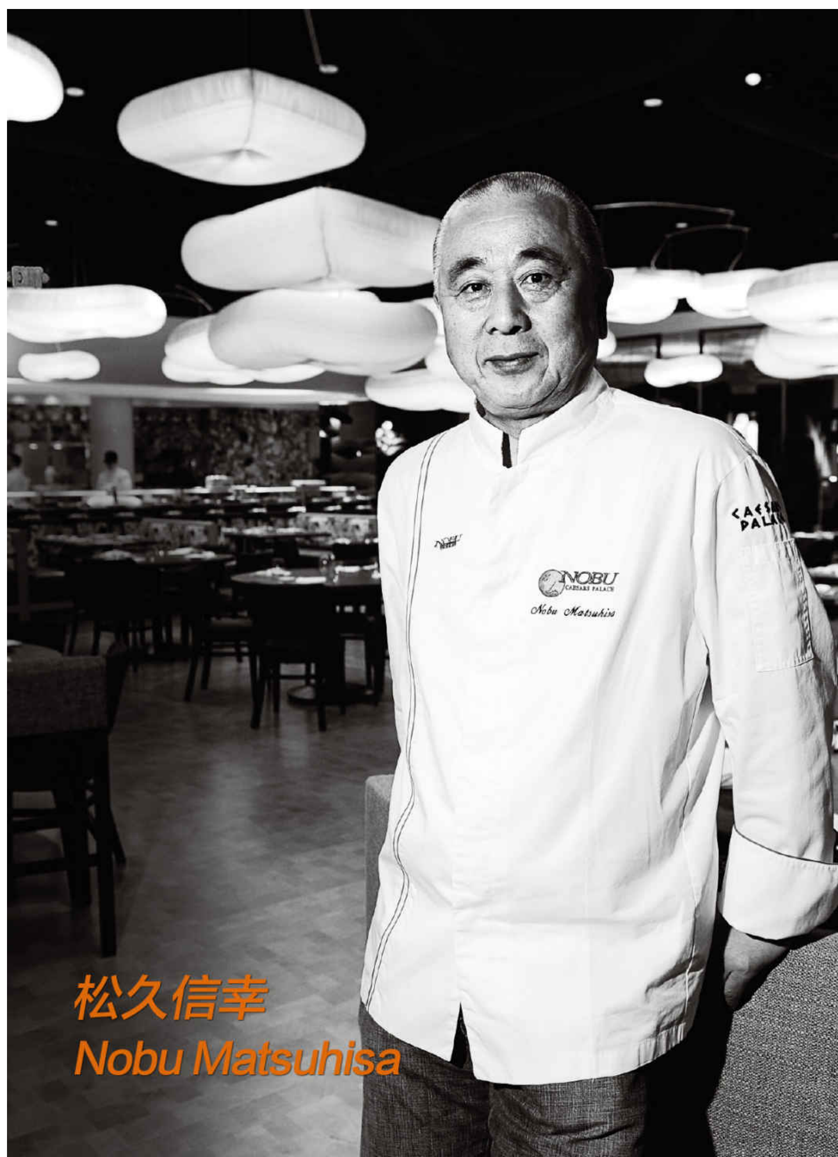
可汗：在营利世界里，“全垒打”是做大、上市或者被收购。对于我个人和投资者来说这是好事。但有些方面不好，因为我希望所有人都能使用我们网站的内容，这在未来很长一段时间不会改变。如果可汗学院是营利的，你有信心能让这个使命世代传承下去吗？一直以来，那些遍布全球、世代相传的机构都是非营利的。这是这个领域的“全垒打”，也许可汗学院可以做到。

我们的优势是组织里的人才，学院有51个人，外加数千名志愿者。我们吸引了硅谷最优秀的人才，他们来自麦肯锡、谷歌、Facebook和知名对冲基金公司。我们还有世界顶级的Java语言编程员。这些了不起的人冲着学院的使命而来，来了才知道其实我们这里的待遇也不错。因此，我们获得的人才是其他人无法想象的。跟他们比起来，我是这里最不起眼的那个人。

HBR：有些初创公司正在模仿你的模式，但这些公司是营利的。

可汗：用于解决教育问题的投资越多越好。如果一个以营利为目的公司为了吸引客户免费提供一部分教育内容，这对每个人都是好事。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年1月刊。



松久信幸
Nobu Matsuhisa

缺少激情不可能成功

松久信幸
Nobu Matsuhisa
艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 访
腾跃 | 译　牛文静 | 校

松久信幸 在母国日本学会了如何做寿司。其后，在秘鲁和阿根廷，作为餐厅年轻的主厨，他将南美风味融入其中。在美国比佛利山“松久”（Matsuhisa）餐厅以及纽约“信”（Nobu）餐厅大获成功之前，他曾经营过一些餐厅，但均以失败告终。1994年，松久的忠实食客——美国著名演员罗伯特·德尼罗说服他成为“信”餐厅合伙人。目前，“信”在餐饮界迅速扩张，已在全球13个国家拥有26家分店。

HBR： 你为何开设多家餐厅而不是仅专注于一家？

松久信幸： 我喜欢团队合作，并从主厨们身上学到很多东西。我是日本人，而餐厅员工分别来自于伦敦、纽约、法国、意大利、中国和菲律宾，所以我也向他们学习。在保证餐厅质量的前提下，我热衷于开分店。我不是刻意想成为米其林餐厅，只是很喜欢看到顾客进门享用美食而已。

HBR： 你和你的主厨们从顾客的反馈中学到了什么？

松久信幸： 我无论到哪家餐厅都穿着这个夹克（印有NOBU标志的衣服——译者注 ），人们用餐后会过来和我说谢谢。我则会回答说，感谢您来“信”餐厅消费。“感谢”是我的特质。我喜欢看到顾客开心的面孔，所以我们会听取顾客对菜品的需求——少盐、多糖，另外要在菜的旁边配上些调味汁。有时，顾客也会给我们一些建议。

HBR： 你如何保证菜品质量始终如一？
松久信幸： 当新店开张时，我会参与所有餐厅的厨师培训。为了了解每个餐厅的情况，一年中我有十个月都在路上。我不停尝试新菜品，并且和主厨交流：“我想这个能做得更好”或者“这太棒了”。他们保留了基本食谱，世界各地“信”餐厅的招牌菜都是一样的。但为了符合餐厅所在国家、城市和文化的需要，主厨们可以自由创作特殊菜品，并让我品尝。我们会一起研究菜式并经常交流：发生了什么事？事情进展如何？就在昨天，我还教纽约“信”餐厅的主厨们一些事情。

HBR： 很多主厨都是强硬派并喜欢在厨房内大声发表意见。你的领导风格如何？
松久信幸： 当我年轻时，也许有时我也爱大声说话，但现在不这么做了。没有人是完美的，我也一样，人们从错误中吸取教训。他们付出更多努力从而获得进步。所以现在我会在餐厅内四处走走，看看人们在做什么，但我从不大喊大叫。

HBR： 选择合适的人才似乎对你来说很重要。
松久信幸： 开一家餐厅很简单：选址，再花100万美元装修得美观些。但餐厅开业后，谁能让它变成一个开心的场所？谁来烹饪？谁来刷盘子？谁负责预订座位？任何梦想都要靠人来付诸实现。人才是我们获得好印象的方法。在最初开设的两三家餐厅中，我都亲自面试应聘者，我的第一个问题是：“你喜欢这份工作吗？”我需要团队成员和我一样对工作充满热情，求知若渴，并总试图做更多的事。

HBR： 你如何知道某个受过培训的主厨具备了独立经营餐厅的能力？

松久信幸： 我认为当你感到有人爱你，并真正听取你所传授的知识时，就说明他们已经准备好了。一些人不会听，其他人真的听得很仔细。我非常喜欢看到这样的结果，因为当这些人成为厨师长时，员工们会感到得到了支持并尽最大努力工作。我喜欢看到人们成长。

HBR： 你早期曾在不同的国家工作过，这些跨文化经验是如何帮助你管理遍布全球的企业的？

松久信幸： 我在日本出生、长大，所以我十分了解日本的文化。当我第一次去秘鲁时，当地的文化让我十分震惊。但处于多种不同的文化背景下，我意识到不必只用一种方式思考，我能用一种更积极、自由的方式和人打交道。

HBR： 你从学徒开始做起。那段经历对你以后的职业发展有何帮助？

松久信幸： 我当时18岁，对鱼类知识一窍不通。我的师傅教我一些基础知识。当学徒的头3年，我不能做寿司，只能每天洗盘子、清理鱼。但只要我向他请教，他总会给我答案。我从他身上学到了耐心，并且不浪费任何东西：如果你买条鱼，连鱼刺都不要浪费。

HBR： 你也遭遇过很多逆境。

松久信幸： 是的。南美洲那次经营失败是因为我和合伙人关系破裂造成的。在阿拉斯加，我又重新开了一家餐厅，但在辛苦工作50天后，餐厅被大火烧成了灰烬，那时我甚至想到自杀。后来，我又在洛杉矶开了一家餐厅，但两年都没有盈利。所幸，这些经历增强了我的人生观、忍耐力，并让我更坚定地信守对家庭的承诺。如果没有经历这些事，就不会成就今天的我。

HBR： 你已经和“信”餐厅合伙人共事超过20年。你们怎么做到的？

松久信幸： 当德尼罗第一次邀请我合伙经营时，我并没有想过继续扩张。我位于洛杉矶的餐厅生意很红火，顾客络绎不绝，我非常开心。尽管如此，我还是飞到纽约呆了三四天，和他聊了聊。但由于秘鲁和阿拉斯加不愉快的合伙经历，我对在纽约开餐厅心存疑虑，所以我拒绝了他。但四年后，德尼罗又一次邀请我。我已经把这件事彻底忘了，可他还想着我。他很有耐心，就在那时我知道我能够信任他。合作关系不只是金钱：你需要和合伙人一起工作、了解彼此。我们每个月或每两个月在纽约见一次面。我们会把任何问题都摆到台面上并共同讨论。这就是我的方式。

HBR： 你常常在世界各地游走，你是如何保持新鲜感并迅速适应新环境的？

松久信幸： 我做大量的运动。几年前，我后腰出现了问题，医生告诉我有两个选择：手术或减肥。从那以后，我每天都锻炼——在跑步机上跑步、骑自行车、游泳和做伸展运动。人们总抱怨没有时间锻炼，那只是借口。每个人早上都有30－45分钟的锻炼时间，当你锻炼至开始出汗时，这种感觉非常棒。锻炼甚至有助于调整时差。

HBR： 你来自一个建筑师家庭。餐饮业和建筑业是否具有相似性？

松久信幸： 我高中学习过建筑学，却梦想成为一名寿司厨师，因为我爱美食，爱烹饪。你知道音乐家肯尼·基（Kenny G）吧？他是我的好友。我们过去经常讨论烹饪和音乐是多么地相似。我爱烹饪就像他爱音乐一样。对他来说，每一次表演都是独一无二的。他在舞台上表演，每个人都在看，并给予回应。我对顾客有同样的感觉。当他们享用美食、开怀大笑时，这就是我最好的时刻。无论是烹饪界和音乐界、还是建筑界和表演界，甚至在政界，缺少激情是不可能成功的。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年10月刊。


玛丽·鲁滨逊
Mary Robinson

没有实权时，如何发挥影响力？

玛丽·鲁滨逊

Mary Robinson

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 访

熊静如| 译　殷宴 | 校

1990年当选为爱尔兰首位女总统。爱尔兰实行议会共和制，总统实权有限，但鲁滨逊却不甘心像前任总统们一样只做名义上的领袖。手中没有实权，她就用总统办公室的“道德权威”来凝聚人心。她曾是律师，还一度打算当修女；总统卸任后，她担任过联合国人权事务高级专员，现在则运营着自己的基金。

HBR：在实权有限的情况下如何发挥影响力？

鲁滨逊：首先是向优秀榜样请教经验，此外，由于我必须运用象征符号和精准的语言、接触不同群体，才能发挥影响力，所以我学会用全新的方式影响别人。我领导过两个心怀天下的小型机构，在这样的机构中，你只有与他人通力合作，才能发现“缝隙问题”（niche issue），而缝隙问题将引导你发现一大片需要当权者介入的领域。

HBR：你从哪里获得勇气，挑战那些远比你强大的机构和人？

鲁滨逊：对人权的热情驱使我面对强权时始终讲真话，直面黑暗，勇

于批判，即使面对经历了“911事件”的美国也是如此。人们告诉我，作为一名高官，这样做不利于我的职业生涯。但在我看来，在其位谋其政比保住乌纱重要。

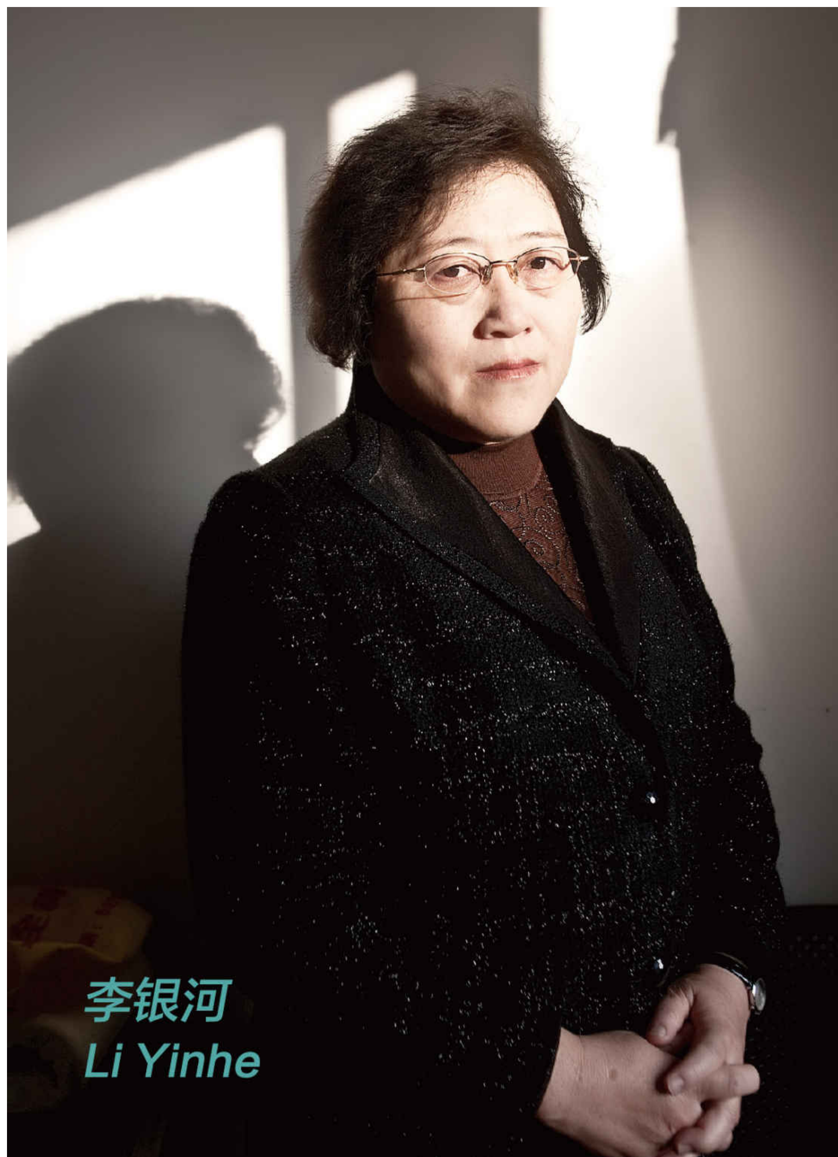
HBR： 女性的领导方式有别于男性吗？
鲁滨逊： 这显然不是个非黑即白的问题。不过，我确实认为女性更善于解决问题，更倾向于采用参与式的领导方式。与男性相比，女性的领导方式会弱化等级感，强调倾听和支持。我曾在一个由在职或卸任的女总统、女总理组成的理事会担任主席，这个理事会的人数令很多人颇为惊诧：理事会现在有超过40名女性。这个机构还没有发挥出它应有的影响，我们应当在商业和政治领域，将接近权力的女性与受困于人权问题的草根女性联接起来，让每个人都能在各自影响力所能触及的范围内做点事情。

HBR： 你在谈到索马里暴行时曾一度哽咽，这件事众所周知。领导者应当流露多少感情为宜？
鲁滨逊： 我曾目睹孩子在父母怀中死去。那次新闻发布会上，这些画面又浮现于脑海，令我泣不成声。我曾对自己愤怒，因为我是一名科班出身的律师，我应该做到平静地宣讲。但我后来意识到，这样传递的信息反而更加有力，因为我当时的确深受感染。不过，我真的不喜欢如今经常看到的种种流泪的场景，那不是我的风格。

HBR： 哪种能力对你事业帮助最大？
鲁滨逊： 持之以恒，不达目的决不罢休。我千辛万苦才在官僚气十足的联合国建立起人权事务高级专员办事处，好在我学会了保持耐心，用五年时间使办事处有了长足进步。

我坚信，真正的、可持续的领导力能够强化机构职能，赋予其目标和远见。爱尔兰总统一职绝不会再变成我就任之前那种高高在上的闲职，加诸其上的传统桎梏已被我重新阐释。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年2月刊。


李银河
Li Yinhe

社会对于性问题有双重标准

李银河　Li Yinhe

熊静如 | 访

中国第一位研究性学的女社会学家，曾被《亚洲周刊》评为中国50位最具影响力的人物。著有《同性恋亚文化》、《虐恋亚文化》、《中国人的性爱与婚姻》、《他们的世界——中国男同性恋群落透视》等。她将西方社会学中关于性别和性的观念引入中国，推动了同性恋非罪化的进程。面对争议和误解，她自称是“炸药”，坚信正确的声音具有强大的生命力。

HBRC：你如何选定现在的研究领域？

李银河：我的研究领域包括婚姻家庭、性别和性，但是前两个领域较少被公众关注，而对于性方面的研究具有较高的社会能见度。我大学读的是历史系，毕业后曾在《光明日报》做编辑，对过去和当下社会的观察和思考让我对社会学产生了浓厚的兴趣。只是我没想到后来关于同性恋的研究引发了巨大的社会争议，某些反对同性恋的激进者称我为“魔鬼”，甚至寄来恐吓信。这些行为在我看来非常荒唐可笑。

HBRC：中西方的文化差异巨大，你在国内是如何推广西方社会学理论的？

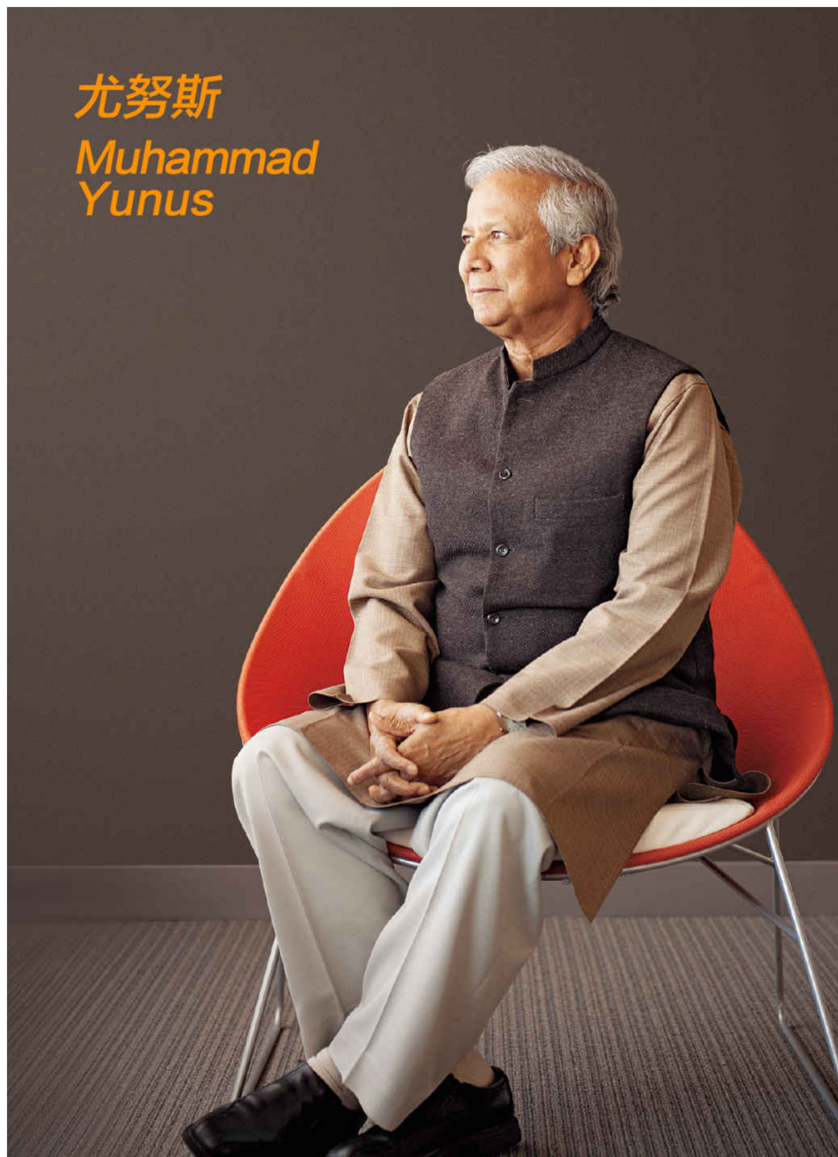
李银河：中国的性批判是社会变迁的时代中斗争最为激烈的领域，它

不像一般的婚姻家庭问题那样几十年不曾改变。比如，中国的婚前性行为在过去一二十年的时间里上升了好几十个百分点，这是一种革命性的变化，在全世界都很罕见，这种快速且剧烈的变化必然会引发激烈的观念冲突，但婚前性行为的观念仍旧非常落后、压抑。因此，尽管东西方社会文化差异巨大，但在现实快速变革、观念激烈碰撞的过程中，你只要把正确的声音坚定地说出来，它本身就具有强大的生命力。

HBRC： 女性身份在你的职业生涯中是优势还是劣势？
李银河： 此前我并没有太在意女性身份，因为我成长的环境并没有特别强调女性身份。很多关于我的介绍中都有“著名作家王小波之妻”的标签，我并不喜欢特别强调这一点。在研究社会学的过程中，我的确遇到了一些“男女有别”的压力。社会对于性问题有双重标准，比如男人可以对性感兴趣，但是女人不可以，否则就是非常可耻的事情，甚至会遭到指责和羞辱。作为将性问题当作研究对象的女社会学者，我曾遭到很多辱骂和威胁。这些辱骂和威胁一方面让我觉得很荒诞，另一方面更加激起了我作为“战士”的热情。尼采曾将自己比作炸药。我希望自己也能够像炸药一样，将顽固愚昧的习俗炸得粉碎。

HBRC： 您如何安排自己的工作时间，掌控工作进度？
李银河： 我是极喜欢制定计划的人，甚至平时看电影、散步也会提前规划，有点强迫症。我觉得人的本性是懒惰、好逸恶劳的，除非有非做不可的理由，否则人都会自然地倾向于无所事事。有了明确的计划，我会严格执行，我单位时间内的产出很高。我所研究的课题从未出现延期，总是准时甚至提前完成。我退休时得到的评价是“她的时间一点都没浪费”。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年3月刊。


尤努斯
Muhammad
Yunus

激发社会企业创新能量

尤努斯

Muhammad Yunus

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 访

熊静如 | 译　鲁志娟 | 校

通过在孟加拉国设立格莱珉银行，尤努斯 向全世界推广了“小额信贷”的概念——给穷人发放小额贷款以帮助他们开展商业活动，因此赢得诺贝尔和平奖。出于孟加拉国政府的压力，七十岁的尤努斯于2011年辞去格莱珉银行CEO的职务，但他仍然活跃于全球各地，探索格莱珉模式的运用和发展。

HBR： 外界对你的退休以及继任者的任命，争议很大。这其中发生了什么事？

尤努斯： 六十岁时，我提交过辞职书。董事会问我：“你为什么想辞职？”七十岁的时候，我说：“我觉得我该离开了。”他们说“你不能走。”员工也说“请不要走。”所以我再一次没能辞职。2011年，政府说我十年前就该按法定年龄退休。我提出申诉，但高等法院没有受理，所以我辞职了。我个人的职位其实并不重要，重要的是保障那些拥有格莱珉银行97%股权的妇女们的权益。如果政府接管格莱珉，那将是一场灾难：一个赢过世界赞誉的、由贫困妇女自我管理的团体，将变成一个缺乏管理、腐败丛生的政府银行。多么可悲的结局！

HBR： 微型金融近年来也遭到质疑。随着组织的扩张和理念不断被传播，如何保持质量控制？
尤努斯： 小额信贷本身没有问题。用小额信贷理念服务于错误的目的，这才是问题。印度的一些项目把小额信贷看做赚钱的机会。他们迅速扩大规模，然后到资本市场进行公开募股等操作。如今在某些地区，甚至连放高利贷的都将他们提供的服务称作小额信贷。孟加拉国的格莱珉银行不存在问题，因为我们仍然是使命驱动的组织。我们想要帮助穷人。

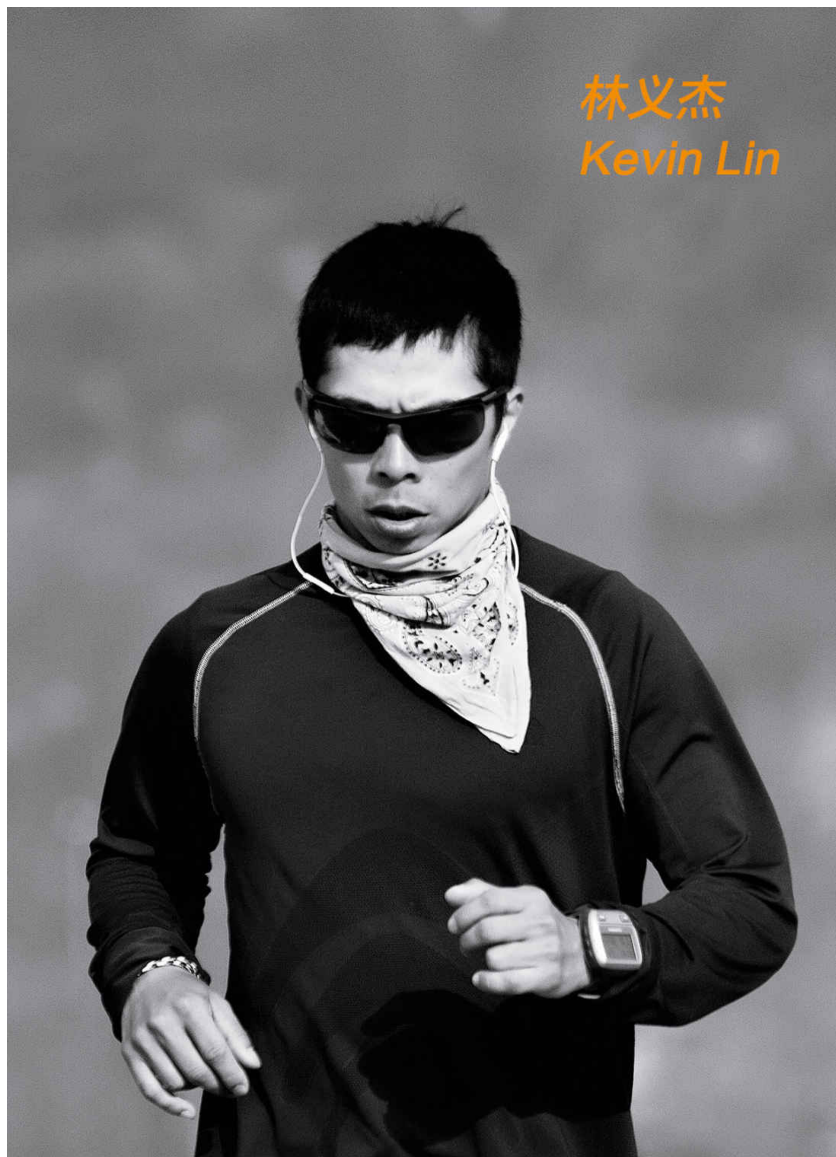
HBR： 格莱珉银行始于一个实地调研项目，为什么实地走访如此重要？
尤努斯： 在攻读博士学位以及教学时期，我是在鸟瞰世界。随后我深入农村、挨家挨户与农民面对面交流，从此获得了虫子的视角，仰望世界。我遍阅琐碎，能够看清问题所在，然后试着去解决。你从帮助一百个人起步，然后再帮另外一百人，在这个过程中你的规模会稳步扩大。起初你并没有想服务一百万人，你一步一个脚印，而不是一上来就构建庞然大物。

HBR： 但是，你仍然以设置宏大的目标而闻名。
尤努斯： 没错，因为我相信，如果你将人类所有的创造力放在一边，将世界上所有的问题放在另一边，让它们对决，人类的创造力永远是赢家。问题在于我们没有运用自身的创造力去解决问题，而只是用它来赚钱。如何突破这一困境？答案就是社会企业，就是创建一些致力于解决一小部分社会问题、以商业手法运作，且投资者不指望分红的企业。

HBR： 在融社会角色与商业角色于一身的格莱珉银行中，你的角色是在做什么？

尤努斯： 我仅有一己之力，所以大多数时间并不亲自参与设计产品，我只是催化剂——将人们聚到一起，共同关注目标。举个例子，我们曾与达能合作，为孟加拉国儿童提供更有营养的酸奶。达能最初给我看的是塑料包装盒，我说：“不能用塑料，我们需要可降解的材料。”达能的人说：“我们在全世界范围内用的都是塑料。”我答道：“在全世界范围内，你们是利润创造者，而在这里，你们是社会企业。”然后他们成功制造出了可食用的杯子。这些大企业拥有巨大的创新能量，但是，除非你对他们提出要求，否则永远得不到回应。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2012年12月刊。


林义杰
Kevin Lin

名人管理私房“菜谱”

不会放弃抵达终点

林义杰　Kevin Lin

熊静如｜访　万艳｜编辑

林义杰 是超级马拉松运动员，2006年世界“四大极地超级马拉松巡回赛”总冠军。2007年他与队友创造徒步横越撒哈拉沙漠的世界纪录,被誉为“台湾之光”。每一次奔跑，林义杰心中都会出现放弃的念头，但他始终牢记教练的那句话：“要拼命！”

HBR中文版：你是超级马拉松运动员，也写书、拍纪录片和自创运动服饰品牌。你如何定义自己的角色？

林义杰：我是一个追梦者，一直在寻求并实现目标，试图突破每个不同阶段的自我。我运动的主线没有变，但如今有了更丰富的领域，比如，我写了7本书、写了周杰伦演唱的《梦想启动》的歌词、拍摄纪录片、创立自己的运动服饰品牌、承办超级马拉松比赛等。通常我早上6点钟起床，一直到次日凌晨才睡。我和所有人一样每天只有24小时，要做更多的事情就不得不尽量有效地利用所有的时间，设置快节奏的生活。我会给自己设定阶段目标和时限，如果完成了目标就小小庆祝一下，实在达不到也不勉强，毕竟人总会疲惫。

HBR中文版：你如何管理自己的身体，使之保持最佳状态？

林义杰：在快节奏的生活中我会随身携带跑鞋，只要有一点时间，就“见缝插针”地出去跑一段，即便在外出差也如此。因为有长期锻炼的基础，我通常能相对较快地进入比赛状态，但即便如此，我也会提前半年全身心投入准备。

准备期训练是有目标和节奏的。半年的时间包含阶段性的速度训练、长距离训练、肌耐力训练，其中会有几天超负荷训练，紧随其后的是恢复期训练。超负荷与恢复期交叉进行，让身体像橡皮筋一样拉开又弹回来。这样在快速提升的同时，也让我了解自己的极限和不同负荷下的身体状态。此外，我还对体重进行控制。长时间的极限运动需要消耗大量卡路里，需要一定的身体储备，但又不能增重太多导致跑不动，我需要尽可能平衡二者。

HBR中文版：在极端环境下长跑，参与者很容易想放弃，你怎样克服“放弃”这个念头？

林义杰：想放弃的念头从开始出发时就一直存在。随着身体能量消耗越来越多、越来越疲乏，这种念头会越来越强。我要做的是评估和权衡。专业运动员的距离感很好，我会一直计算进度。照我的性格，即使身体状态不好，我依然会咬牙坚持，但是也会收敛一点，因为我知道一旦身体受到严重的伤害，就得前功尽弃。

为了更好地实现最终目标，有些阶段性目标可以缓一缓。但我不会放弃抵达终点。如果终点就在眼前，那么即使身体逼近极限我也会不顾一切地放手一搏。我还记得小时候训练时，教练问我能不能做到，我回答“我尽力”，结果教练敲着我的头说：“要拼命！”

HBR中文版：除了咬牙坚持，你如何战胜对手？

林义杰：极地马拉松不像传统的对抗赛，个人的意志力与坚持更加重要，但最终也排名次，因而除了战胜自己，也要战胜对手。为了取得更好的成绩，我会采取不同的战术。在马拉松中常见的战术就是领跑和跟跑。如果你对自己的实力非常有信心的话，可以选择从一开始就

领跑，始终占据领先位置，这样你可以自己设定节奏，但看不到其他对手的状况。

还有一种方式就是跟跑，保存一定的实力，不去占据领跑位置，始终紧跟领先选手的脚步，在快抵达终点时迅速冲刺。前者需要有稳定的实力和自控能力，不能轻易被对手打乱节奏；后者要求你必须有较好的变速能力和冲刺速度，能够根据自己和对手当时的状况选择合适的冲刺距离。

不过，极地马拉松与其他中长跑赛事不同的一点在于，跑者之间既是对手，也是严酷环境中的伙伴。我们甚至达成默契，某位跑者去洗手间时，其他人都会放慢速度。

HBR中文版： 超级马拉松是一个长时间的合作项目，你如何挑选团队成员？

林义杰： 我们的团队包括内勤和外勤，外勤有线路勘探、向导、厨师甚至佣兵，内勤包括国际沟通事务负责人、医师、摄影团队。整个团队由一个团队领导负责，进行各方协调、控制进度、设定扎营点。跑者通常不担任团队领导，但有时可以选择领导。我选择领导的标准是要吃苦耐劳、具有国际视野和经验，同时最为重要的是必须和跑者熟悉、理念契合。在进度安排上跑者和领导之间有时会出现分歧，比如下一个扎营点的设置是否合理，是否需要休息等。只有非常了解跑者的领导，才能够作出对完成目标最有利的判断。

HBR中文版： 与纪政女士的一次相遇在你心中埋下了运动理想，不过，你是从什么时候开始意识到，挑战极限的跑步方式可以成为自己的事业？

林义杰： 其实我并没有把它当做职业或事业，而是把它当做“志业”。起初，我并未想清楚为什么而跑，也没有想过它能为我带来什么，仅仅只是喜欢跑步而已。在这种“懵懵懂懂”的状态下，我参加了国小的田径队，后来不顾家人的反对去读体校，这个梦就像滚雪球一样越变

越大：从“我跑班上第一名就好”，变成“跑我们学校第一名就好”，然后变成“我要跑台北市第一名”、“台湾第一名”……

“志业”是兴趣，但它很难当饭吃。在这期间我一直在做各种工作，来支撑自己的梦想，用“业余”时间完成自己的志业。当“雪球”越来越大后，它慢慢就能吸引到商业赞助。取得一些成绩后，我开始利用外部赞助让这个“雪球”变得更大，走得更远。慢慢地，我也越来越清楚自己在做什么。

HBR中文版： 现在你已经想清楚志业的方向和目标了？

林义杰： 从国小时的400米赛道，到穿越撒哈拉，再到150天从伊斯坦布尔跑到西安完成1万公里“丝绸之路”，奔跑过程中我看到了世界的每个角落。超级马拉松让选手到人迹罕至的地区挑战极限。去过这些地方之后我才发现，很多人需要借助我的眼睛去看世界。

我可以把年轻人不了解的信息带给他们，让他们知道生活在这个世界上的价值是什么。在那些高温、严寒、缺氧、干旱的严酷环境中，依然有人坚强、乐观地生活在那里，而且他们中很多人的幸福指数比我们还高。我觉得我的故事也可以告诉他们——不抱怨周遭环境、用脚步去看世界、在困境中朝着自己的目标前进——这样做的力量有多大，能让你走多远。我的梦想“雪球”在滚动过程中不断变大，到现在我也不知道最后这个梦会变成什么样子，会不会停下来。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年2月刊。



王巍 Wang Wei

企业家精神在复苏

王巍　Wang Wei

熊静如｜访

王巍　，在中国建立首家金融博物馆，组织起金融书院，拨开浮躁与阴谋论的雾霾，力图让人们重新回归书院时代的自由、理性、纯真。他认为，金融是推动社会进步的力量，是撬动公民社会的杠杆。

HBRC：你做金融并购，随后研究金融史，建立金融博物馆、办读书会、写书、登珠峰，驱动你屡屡跨界的动力是什么？

王巍：是好奇心。在好奇心的驱使下，我愿意不断尝试新的挑战。实际上，对我而言，做这些事并不存在界限，而是在不断解决问题、打开新天地的过程中，让一切水到渠成。

HBRC：这些都是你事先规划好要做的事吗？

王巍：在中国，做人生规划意义不大，随遇而安就好。我会用多年积累的金融并购经验和商业逻辑来判断什么时间做什么事情。我每天都会面对很多宏大创想，但我会选择否定其中的大部分，不会被热情燃烧自己。博物馆目前只在天津、北京、苏州开设了三家，一年开一家，不能太快；书院里的江湖沙龙很受欢迎，朋友建议一个月办两期，但我认为提高频率可能会降低质量，透支信誉。

HBRC： 你如何定义自己现在的角色？是金融家、学者、公知还是冒险家？

王巍： 我是一个综合体，只是在“跟着感觉走”。人是一致性个体，各个角色不能割裂开来。很多人说我尖刻、狂妄、以自我为中心，还经常被称为“坏人王巍”和“金融浪子”，我并不否认这些缺点。这些是我的缺点，也是特点。我经常犯错，但我会很透明，很敞亮；我执着于自我的理想，但不会把理想强加于人。也正因为这种身份认同的一致性和透明的态度，我活得很轻松，每个角色都是自己，所做的事都是出于自己的兴趣，所有时间都是自己的。

HBRC： 对你来说，登顶珠峰的挑战最大吗？

王巍： 很多人会把攀登珠峰的过程描绘得出生入死、神乎其神，但在我看来，整个攀登过程就是由一些琐碎而平常的片段组成，所面临的困难也琐碎而实际。比如，如何保暖，食物带多少，腹泻了怎么办等。与种种登顶珠峰的“传说”不同的是，在感到疲倦、想要放弃的时候，支撑我坚持下去的动力不是所谓的理想、信仰，而是下一个据点里的一罐可乐之类的东西。我的收获与感悟也是如此——平凡而丰富。

HBRC： 办一场精彩而又理性的读书会的秘诀是什么？

王巍： 本着“法乎上者得其中”的理念，我从一开始就把读书会叫做“书院”，希望它能秉持中国传统书院的人文精神。所谓“理性”没有一定之规，精彩也难以定义，因此，这些我不会做规划。我只设定底线——不能骂人，不能使用粗俗的语言，还有最重要的一点就是不能装。无论是中央银行的部长还是在企业中一言九鼎的领导，到了读书会上，我都力图让他们做最本真的自己。比如，吴晓灵第一次参加读书会时，我并没有预先给她设定谈话主题，我的第一句话是：“大姐，你对于外汇、法制、基金已经讲得很多了，我们不谈这个，你首先是女人，你怎么做妈妈、儿媳、妻子？”在经济学界受人敬仰的许

小年教授来读书会时，我问他："你十七八岁的时候读些什么书？"许小年列举了一串哲学名著，我打断他说："《少女之心》、《金瓶梅》手抄本读过没？"当所有人都放下了自己固有的公共形象，回归自我，读书会自然会激烈而精彩。

HBRC： 你是如何选择书院嘉宾的？
王巍： 嘉宾本人要有真性情，符合读书会的底线；其次，参加同一场讨论的嘉宾要有某种"默契"。这种默契并非观念上的一致，相反，我总是希望选择观念相左的人同台辩论、针锋相对。不过，持不同观点的两方嘉宾要水平相当，在智力、学识、谈吐上势均力敌，否则一方完全压倒另一方也不合适。

HBRC： 你不担心激烈的讨论令现场失控吗？
王巍： 我会制定讨论规则，比如规定30秒没人提问就下去，每个人都要准备问题等。不过，这些规则基本上都是为了激励讨论而非限制讨论。在我看来，讨论越激烈越好，不存在因讨论激烈而场面失控。我甚至还设想，用海绵做一批鞋运到读书会现场，谁有不满就可以抓起来扔。最好做成荧光的，晚上大家都抓着闪亮的鞋来回扔，多有趣！茅于轼先生马上要来参加读书会了，我得抓紧时间多做点海绵鞋。

HBRC： 建首家民间金融博物馆并不容易，你是如何做到的？
王巍： 我拿着最初的设想和别人谈，几乎所有人都不相信我能做成这件事。中国的民间博物馆本来就不多，再加上金融博物馆又不同于一般工艺品博物馆，此前没有先例，政府也会对建馆有所顾虑。面对不信任和顾虑，我并没有用所谓的"技巧"，只是用东北人性格中"敞亮"的一面和他人沟通，赢得信任。

起步是最难的，我先是拉来了多年的好友一起做，虽然最初他们也没信心，只凭着对我的信任在黑暗中摸索，但几个月之后，他们告

诉我说“看到光亮了”。更为重要的是，我恰好赶上了时代的节奏：微博提供了自我营销的平台；国人经历了浮躁喧哗，追求文化的精神复苏；企业家更加关注社会问题；政府也相对宽容。我非常幸运。

HBRC： 创新意味着难以从市场中找到成熟的人才，你如何建立金融博物馆的工作团队？
王巍： 中国民间博物馆本就凤毛麟角，金融史研究又相对空白，很多大学认为金融史的就业前景不好而取消了这门课，因此很难找到专业人才。我在招聘的时候，选择标准就是聪明、自信和好学，有这样素质的人成长很快。金融博物馆现在的团队有30人，没有一个是金融出身。经过短短几年的锻炼，团队中很多人已成长为出色的专业人才，很多博物馆到我这挖人。

HBRC： 当今社会，越来越多企业家开始关注和探讨社会问题。这一现象说明了什么？
王巍： 这一现象背后应当是企业家精神的复苏。在西方，企业家（Enterpreneur）这个词本身就包含着创新和进取精神，应当为社会进步负责，参与推动社会公共问题的解决。如果对社会公共问题毫不关心，他就不能被称之为企业家，而是小商小贩。与思想界学者和文人不同的是，企业家较少受到教条和固有成见的束缚。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年7月刊。

马娅·安杰卢

Maya Angelou



善于发现人们的相似点

马娅·安杰卢

Maya Angelou

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 文

陈晨 | 译　鲁志娟　熊静如 | 校

在成为全美深受喜爱的作家之前，她曾做过厨师、有轨电车售票员、服务生、歌手、舞蹈演员、编辑、讲师、民权运动组织者和演员。现年84岁的安杰卢 是美国维克森林大学（Wake Forest University）教授，她将自己在写作领域的成功归因于“善于发现人们的相似点多过彼此之间的差异”，即追求普遍性。

HBR： 你最近的一本书和你的母亲有关。你从母亲身上学到了什么？

安杰卢： 我母亲是个非常勇敢的人。通过言传身教，她也教会了我如何培养勇气。我发现勇气无法与生俱来。人总是通过许多小事慢慢学会勇敢——就像一个决心拿起100斤米袋的人，最好先从5斤重的米袋开始练习，然后10斤，20斤，逐渐加重，直到肌肉强健到足以举起100斤的米袋。勇气也是这样。

HBR： 你的母亲和奶奶都有过从商经历。她们教过你哪些优秀的管

理经验？

安杰卢： 她们教会我，维护公平是明智之举，说谎欺骗是不智之举。这并不意味着你要毫无保留，但你说出来的必须是实话。有些人说我说话太直白，有些不近人情，但你不一定要这样，你可以用对方能接受的方式说实话。

HBR： 这听上去很像建设性批评。你会听取哪些人的批评？

安杰卢： 到了我这个年纪，很多我十分敬重的批评家都已撒手人寰，但是我学会了听取年轻人的意见，包括我在维克森林大学的学生和在世间偶遇的一些人。我得到的肯定远多于否定。也就是说，我没有从他们身上学到新东西，但我发现自以为对的东西依旧正确。

HBR： 我们杂志的读者深知在商业世界中讲故事的重要性，对品牌和领导者皆如此。怎样才能写出颇具说服力的故事呢？

安杰卢： 古罗马剧作家泰伦斯（Terence）曾说："我是个人。任何属于人的东西我都不会陌生。"如果你知道并能接受这点，那么就可以讲故事了。你可以让听者相信，故事中的人物像他们一样真实。杰克和吉尔去爬山，一个人摔下来，另一个人随之跌倒。听故事的人会想，"哦，我也跌倒过，我知道那是什么滋味"，即使这个故事发生在荷兰或香港九龙。一个人应该能理解他人的感受，无论他们的地点、语言、文化和年龄差异。如果你能慢慢学会多发现我们身上的相同点，少关注不同点，那么所有故事都能读懂了。

HBR： 在你从事过的所有职业中，哪一份最具挑战性？

安杰卢： 写诗。每当思如泉涌时，我都会欣喜若狂。即使只写出短短六行，我也会给自己开一瓶香槟。但在那之前，天啊，这几行字让我心烦意乱，犹如耳边嗡嗡作响的蚊子。

HBR： 你早年工作时，是否曾预想到自己将成为一个作家？

安杰卢： 没有，但我从来不觉得这没可能。我在很早的时候就觉得，只要有人做过某件事，我就能学会它，并试着付诸实践。然后，从一份工作延展到另一份工作。如果我上学时没学过拉丁语，就不可能像现在这样轻易理解语言的结构。如果我没有跳过舞，可能永远不能听懂音乐并发现我也能作曲。你发现了吗？我很早就明白，不是我做的每件事都能非常出彩，但我会尽全力把它们做好。我学会听从自己内心的声音，并有足够的勇气尝试未知。还有，我觉得凡事冥冥中早已注定。

HBR： 你的写作过程大概是怎样的？

安杰卢： 虽然住的地方很大，我还是在宾馆订了一个房间。每天早上六点半左右，我会带上《罗吉特英语词典》、字典、《圣经》、再加上一个黄色的便笺本和几支笔，到那个房间工作。当我去宾馆时，我感觉正在前往一个属于自己的小天地，某种意义上说，觉得自己可以与世隔绝一阵子了。

　　我让清洁人员不要进房间，因为我会在下午一点左右离开，从来都不用房间里的床。几个月后，宾馆服务员会从门下塞进小纸条，上面写着“安杰卢博士，求您让我们换下床单吧。我们觉得床套可能发霉了”。于是，我会留便条说：“没关系。”

HBR： 你怎么应对作家的灵感瓶颈？

安杰卢： 对我来说，没有瓶颈这个说法。我会非常小心地使用负面语言，因为我知道大脑会记住它们，产生心理暗示。有时候我会拿着一副扑克，坐在宾馆的床上玩单人纸牌游戏，活动我的“小脑瓜”。这是我奶奶常用的一个词，每当发生什么令她吃惊的事时，她总会说：“你知道吗，我的小脑瓜完全没想到这档子事。”我以前真的以为人有一个小脑瓜，一个大脑瓜，要是我能装满小脑瓜，就能更快地变成大脑瓜。所以我玩单人纸牌游戏。在一周半的时间里，我用坏了一副单车牌扑克。打完扑克后，有时候我能写出2页好东西，有时候甚

至能写20页。

HBR：你曾在很多地方生活过，拥有背景各异的书迷。除了讲故事，连接不同社会人群的主要桥梁是什么？

安杰卢：可能由于生活在美国这样一个大国的缘故，我们会觉得其他语言很难懂。记得有一次，我和一些歌唱家参观“波吉与贝丝”（Porgy and Bess）剧团，他们能表演优美的咏叹调，却无法用法语或意大利语与人交流。你要想着：“这儿有些说不同语言的人，那我们就试着学些他们的语言好与之交流。比如，你好吗？很好，谢谢，你呢？我觉得有点冷。我有点饿。哪儿有不错的宾馆？哪能给汽车加油？”从克罗地亚的首府萨格勒布到阿肯色州的小石城，人们都在进行同样的对话。我不赞同人为制造的人与人之间的差异。只要身边有人，我便轻松自如。若是换成斑马、蟑螂或大象，我就不知道该怎么办了。其实大象还好，因为我知道自己可以骑它。但如果与我相伴的是人，不管对方来自哪种文化，我都尊重它。我希望自己的文化也能得到尊重。

HBR：你认识民权运动领袖马丁·路德·金和马尔科姆·艾克斯，还有美国前任与现任总统比尔·克林顿和巴拉克·奥巴马。你觉得成就一个伟大领导者需要具备何种素质？

安杰卢：一个领导者需要发现他人的闪光点。如果你的眼中只有自己，多半做不成领导者。惟有彼此平等，人与人才能做朋友。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年5月刊。


奥雷·舍人
Ole Scheeren

争议是建筑的一部分

奥雷·舍人

Ole Scheeren

熊静如｜文

德籍建筑师奥雷·舍人 在中国、新加坡、泰国主持设计了多处地标性建筑，比如与库哈斯合作的位于北京CBD的CCTV大楼。

在不同的文化环境中，他试着将自己融入进去，同时坚持自己对建筑的理解。面对质疑与指责，他认为，如果没有争议，“只能说明你的设计没有任何新意”。

HBRC： 你是如何走上建筑之路的？

奥雷·舍人： 是旅行让我真正认识了建筑。有一次我行走在瑞士的意大利语区，被那里的房屋吸引，溜进了一栋私宅，房屋的主人没有对我发火，还向我讲述这栋建筑如何改变了她的生活、改变了她对建筑的理解。这件事让我明白，建筑不只是物体本身，还包括它如何对人产生影响。如果你想要理解它，就一定要看到它、走进它、感受它。

HBRC： 你是欧洲人，你认为自己的作品为何能在亚洲受到欢迎？

奥雷·舍人： 我所期待的就是塑造“混血儿”，将东西方的哲学与文化结合起来。我想要在亚洲工作、生活，接近亚洲、成为亚洲的一部

分。我一直在思考如何找到新的元素，新的视角，而不是重复前人做过的事。比如，摩天大楼是典型的西方产物，而如今亚洲遍地都是摩天大楼，但所有的摩天大楼几乎都是一样的，笔直向上，高耸入云。为什么我们不根据每个地方的特点和人们的需要做出一些改变？我关注生活在其中的人如何利用这些建筑，如何看待它们，这些建筑为公众做了什么。建筑应该表达对公众的关注，这是建筑师们的责任。

HBRC： 你在北京建立了自己的建筑事务所，拥有三分之一的中国员工，如何在工作中处理文化上的差异？
奥雷·舍人： 我要创立一家始于中国、成长于中国的建筑事务所。它不是将欧洲的设计带到中国，而是在中国酝酿生产设计。运营一家自己的建筑事务所，工作很复杂，不论你怎样做都无法让它变得简单。你必须处理技术问题，应对技术专家，依据建设的实际进展规划工作；同时所有的一切必须与文化、哲学等背景相吻合；还要从心理学的视角考虑人们如何感知；建筑项目常与政治相关，有时要代表一座城市，因此你还要应对媒体和公众，应对来自每个人的不同观点。中国正处于挑战和机遇之中，这带来对未来的思考，带来尝试一些可能性的机会。

HBRC： 你如何看待自己的建筑设计所引发的争议？
奥雷·舍人： 在我的工作中，争议是不可避免的一部分。当你做出一些真正的新东西，很难做到让所有人立刻接受它。如果所有人第一时间接受了你做的东西，那只能说明，你所做的没有任何新意。对新事物的理解，是一个过程。CCTV大楼就是这样。建筑设计是为了使用，而不是矗立在那供人看，我相信在CCTV大楼对公众开放后，人们会慢慢理解它。如今世界上最知名的建筑，埃菲尔铁塔和悉尼歌剧院，建立之初曾遭到很多人的憎恶。超前的事物总是难以令人接受的。因此，我们的工作总是伴随着争议。至少，CCTV大楼引发了人们的思考和质疑，保持思想的流动是一件好事，即使人们给它起一个

好笑的名字，我也完全不介意。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2012年9月刊。


马未都
Ma Weidu

名人管理私房“菜谱”

重要的是宽容

马未都　Ma Weidu

熊静如｜文

马未都 是独立于官方文物保护体系之外的民间收藏家。

他无师承、无家传，靠“捡漏”起家，建立观复博物馆，实现了中国私人博物馆“零”的突破。

如今他正在尝试通过建立理事会架构和基金会制度，实现博物馆的“去马未都化”。

HBRC：国家博物馆有强大的财政补贴和政策支持，你如何凭借一己之力办起中国第一家私人博物馆？

马未都：在中国，很多事情的成功一定是经历了物极必反然后才能水到渠成。所有的事情一定要走到极端才能显现出它的弊端，中国人不会在中途改。你看观复博物馆位置这么偏僻，门票50块钱，跟城里看个电影价钱差不多。这样还有人愿意来，就证明有很好的需求。私人博物馆理论上讲是非商业的，但是企业税法不管这一套。就是国家博物馆是免费的，等于说好莱坞大片是免费的，我要是拍一个小片还想获得很好的票房，那肯定片子要拍得好。

HBRC：2004年你推动博物馆改为理事会制，之后又成立了观复文化基金会。由一个独立的民间收藏者转变为机构管理者，你如何看待这

种转变？

马未都： 我可能本身就具备管理人的能力。比如说我原来在海马创作室，当时高峰期的时候有将近四十个作家。刘震云、莫言、海岩，你知道的有名的作家差不多都在里头。那时我是秘书长，直接管所有人，要事无巨细地跟所有人沟通。我觉得能管理好这些“人尖子”需要的最重要的技巧是宽容。因为中国是一个非常不讲规矩的社会。制度化的东西只在两种情况下才可能执行：一个是强权下，再一个就是高额利诱下。当这两种情况都不存在时，就要靠文化。中国的文化非常具有包容性，不同地方的人都在文化的“同一片蓝天”下，这点跟美国很不一样，美国的文化差异大，需要制度来说话。

HBRC： 如何将中国文化与舶来的理事会制度相调和呢？

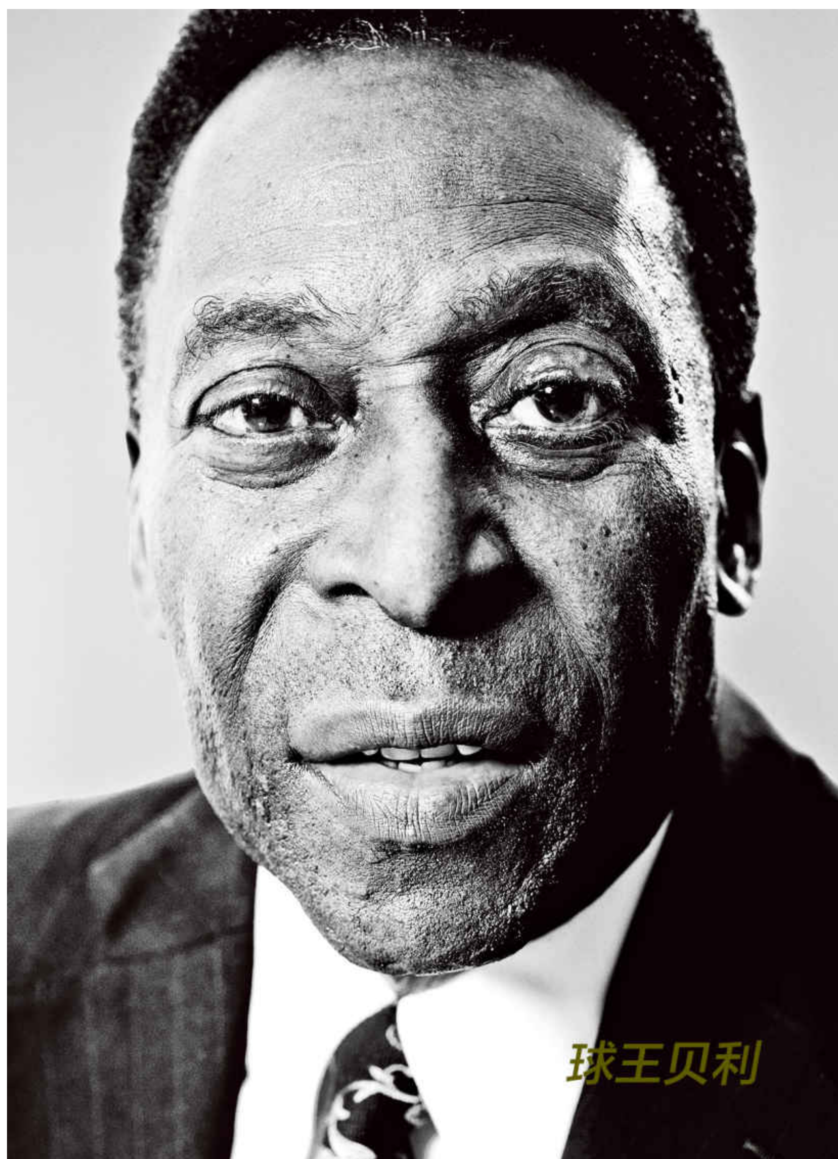
马未都： 现在理事会成员都是受过西方教育的中国人，但是无论在西方教育成什么样，只要在中国混个五年以上，他就变回来了，要不然就处处碰壁。我觉得我们文化很难适应西方理性的文化，起码短期之内是很难的。中国人注重情感沟通，如果你一上来就跟他谈制度，那你就死了。在中国绝对不能一上来就用西方那一套，虽然有制度，但很大程度上还是要靠人情去维系。在制度的设置上一定不能和文化相悖，如果制度和文化相冲突的话，制度一定死，文化不会死。

HBRC： 从文学到收藏，您总是聚集起所在领域中的“人尖子”一起工作。您如何挖掘这些优秀的合作者？

马未都： 这些人最重要的一点素质是对社会的判断力，有这一点的话，他所有的狂妄是可以接受的。做投资的人，站的高的人，能判断出来谁是偶然成功谁是必然成功。有的人是歪打正着，有的人是必然成功，换一个事他也能成功。如今我看各种杂志上全是熟人，商界的人我认识非常多，你听他的判断是非常有意思的。还有做所有的事情都要内心喜欢，能坚持。比如做博物馆，我就是喜欢，要是为了赚钱我就没必要做这件事。我选择博物馆理事会的人也是这样，不一定得

视金钱如粪土，但你得不指望这个事赚钱。你也并不需要酷爱收藏，我对专业背景没要求。内心愿意做事的人其他背景不重要，你能想通人生，人生会走得很快乐。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2012年7-8月刊。


球王贝利

名人管理私房“菜谱”

球王贝利：
我们必须踢得像个整体

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 访

王晨 | 译　时青靖 | 校　万艳 | 编辑

2014年世界杯在巴西举行，本刊特别专访了巴西球王贝利。贝利16岁成名，4次参加世界杯，打入12球，并率领巴西队三度夺冠。这位现年73岁的传奇球星说他仍对家庭、足球和民众存有激情。

HBR：你在所有效力过的球队中一直都是明星。你认为自己是球队领袖吗？

贝利：我从没想过要当球队领袖。所有的关注都集中在我身上，一切都是自然而然发生的。我只是试着将最宝贵的经验传授给队友，告诉他们我的追求是什么。我和教练的关系都很好，我的每位教练都允许我自由发挥。比赛时，教练对场上的控制力有限，这时就要有人传达教练的意图，承担组织职责，成为领袖。

HBR：但你从没当过队长。

贝利：是的。新闻发布会时记者总问这个问题，我会告诉他们：“听着，我不需要当队长。让另外一名球员当队长，我们就会有两个队

长。”

HBR： 你是怎么开始在队中当教练的？

贝利： 我刚到纽约宇宙队时，队里有很多年轻球员。比赛中他们总把球传给我，我不知道他们是想让我高兴还是不敢拿球。总之，我不得不告诉他们，“拿到球不要总传给我，我们必须踢得像个整体”。

HBR： 你第一次退役后，为什么选择在宇宙队复出？

贝利： 我第一次退役时，巴西队刚刚夺得1970年世界杯冠军，我是最佳球员。但下届世界杯还有好几年，所以我决定不踢了。之后我又收到很多俱乐部的邀请：皇家马德里、巴塞罗那、AC米兰、拜仁慕尼黑……足球那时在美国刚刚兴起，我朋友、华纳公司总裁史蒂夫·罗斯（Steve Ross）想助推足球事业，于是打电话邀请我去美国。我觉得美国的环境和欧洲很不一样，足球的发展空间很大，所以就同意了。

HBR： 最终挂靴后，角色转换很难吗？

贝利： 最初两年不太适应，我不能再上场比赛、接受球迷欢呼了。尽管还能在夏令营、学校、医院和年轻人一起踢球，但我还是非常怀念球场，毕竟那曾是我生活的全部。但我已在球场上发挥了全部能量，上帝保佑，我在巅峰期时急流勇退。

HBR： 很多人质疑、批评职业体育的资本化。你觉得球星应该拿这么高的薪酬吗？

贝利： 应该，因为足球不是普通职业，你不能一直踢到80岁。好球员一般只能踢到34、35岁，最多40岁，但之后他们还要生活。问题在于球员收入差距过大：被媒体和资本大鳄垂青的少数俱乐部和球员能拿到天文数字，很多默默努力的球员却什么也得不到。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年7月刊。



Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：名人管理私房“菜谱”

《哈佛商业评论》出版集团
Harvard Business Review Group, www.hbr.org
总编辑 Editor-in-Chief
Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版
Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org
总编辑 Editor-in-Chief
王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心
主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京
Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,
Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editor
程明霞 Cheng Mingxia
助理主编 Assistant Editors
李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun
高级编辑 Senior Editors
李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan
高级编译 Senior Articles Editor
安健 An Jian
新媒体主管编辑 Digital Executive Editor
徐明 Xu Ming
高级撰稿 Senior Writers
王丰 李钊
Wang Feng, Li Zhao
编辑 Copy Editors
李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing
编译 Articles Editors

王晨 牛文静 康欣叶 刘铮筝
Wang Chen, Niu Wenjing,
Xinye Sydnie Kang, Liu Zhengzheng
撰稿 Writers
熊静如 李茂
Xiong Jingru, Li Mao
新媒体编辑 Digital Editor
腾跃 Teng Yue
创意编辑 Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
流程编辑 Flow Editor
白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center
视觉主管 Director
夏丽川 Xia Lichuan
图片总监 Photo Director
左微微 Zuo Weiwei
美术编辑 Graphic Designer
于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang
图片处理 Photo Editor
贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
副总经理 Deputy General Managers
程建国 恩蓉辉 张燕冬
Cheng Jianguo, En Ronghui, Zhang Yandong
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director
贾建波 Jia Jianbo
总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/Marketing Director
陈冰清 Robin chen
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center
赵阁宁 Zhao Gening
华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China
徐礼智 Damon Xu
高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan
高级客户经理 Senior Account Managers
叶海虹 李淳 Ye Haihong, Li Chun
高级品牌经理 Senior Branding Managers
赵阁宁 杨志清 Zhao Gening, Yang Zhiqing
市场经理 Marketing Manger
张超 李帅 周圆 陈萌萌 Zhang Chao，Li Shuai，Zhou Yuan, Chen Mengmeng
品牌经理 Branding Managers
王文睿、曲海艇 Wang Wenrui, Qu Haiting
品牌专员 Branding Executive
吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director
颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director
郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
高级编辑 Senior Editor
康路 Kang Lu

内容编辑 Editors
郭长冬 朱虹 刘楠 Guo Changdong, Zhu Hong, Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 李向东 Ci Qinqiang, Li Xiangdong
开发工程师 Development Engineer
陈明东 Chen Mingdong
高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
周鑫欣 初飞 Chu Fei, Zhou Xinxin
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers
张姿艳 程爽 Zhang Ziyan, Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo

SEEC 财讯 财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review,

HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：名人管理私房“菜谱”

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2014
本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00004970-20140918
最后修订：2014年9月29日
编辑：英欢超
制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2014
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

我们还推荐您阅读

《大师教你学管理（合集）》

哈佛商业评论 · 大师教你学管理

【精选必读系列】



浙江出版联合集团
浙版数媒

Harvard Business Review
哈佛商业评论

购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B015E5COZ4

The End



BookDNA
浙江出版联合集团旗下电子书出版机构
http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版
微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn